

Maiju Viiki

KRIITTISET DYNAAMISET KYVYKKYYDET

Markkinoinnin näkökulmasta

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2019
Ohjaaja: Hannu Kuusela

TIIVISTELMÄ

Maiju Viiki: Kriittiset dynaamiset kyvykkyudet markkinoinnin näkökulmasta
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma/markkinointi
Toukokuu 2019

Liiketoimintaympäristön jatkuva muutos ja ennalta-arvaamattomuus ilmenevät eri tavoilla eri konteksteissa. Monet yritykset ovat osanneet hyödyntää muutoksen ja kääntää sen menestykseksi muun muassa omaan liiketoimintaympäristöön räätälöityjen markkinoinnin kyvykkyysien ansiosta. Aiempien tutkimusten kautta on myös pystytty osoittamaan vahva linkki markkinoinnin kyvykkyysien ja yrityksen menestymisen välillä. Koska yritysten resurssit ovat rajalliset, täytyy heidän priorisoida kyvykkyksiään menestyksen optimoimiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on toimialakohtaisesti eritellä ja analysoida kriittisiä dynaamisia kyvykkyksiä markkinoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen aseointi painottuu vahvasti dynaamisten kyvykkyysien teorian tarkasteluun. Tarkasteluun on otettu mukaan myös markkinoinnin teoriaa, sillä dynaamisia kyvykkyksiä tutkitaan nimenomaan tästä näkökulmasta. Ensin dynaamisista kyvykkyyksistä tunnistetaan ylätasen kyvykkyudet, jotka ovat markkinoiden aistimen, tilaisuuksiin tarttuminen ja kyvykkyysien uudelleenjärjestely. Seuraavaksi dynaamisia kyvykkyksiä tarkastellaan mikrotasolla, jossa todetaan niiden koostuvan teosta, luonteesta, tavoitteesta, agentista ja objektista. Markkinointi ymmärretään tässä tutkimuksessa puolestaan mentaalisenä orientaationa, joka jakaantuu sekä asiakas että markkinasuuntautuneisuuteen. Lisäksi tarkastelussa on aiempi tutkimus markkinoinnin dynaamisista kyvykkyyksistä, jota tällä tutkimuksella pyritään täydentämään.

Tutkimuksen läpileikkaavana tieteenfilosofisena paradigmana toimii maltillinen konstruktionismi, joka tunnistaa erilaisten näkökulmien tasavertaisen aseman kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Tämän vuoksi tutkimuksen metodiksi valikoitui luontevasti fokusryhmähaastattelu. Jotta aineistoon päästäisiin syvällisesti käsiksi, lisättiin fokusryhmähaastatteluun myös osallistavia piirteitä. Aineisto kerättiin Tampereen yliopiston MBA-ohjelman opiskelijoilta, jotka edustivat teollisuus-, finanssi-, palvelu-, korkeakoulu-, sekä julkistatoimialaa. Nämä toimialat toimivat tutkimuksen kontekstina. Aineistonkeruun jälkeen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin sekä kvalitatiivisen aineiston kvantifiointin avulla.

Tutkimuksen tuloksina toimialoille määriteltiin kriittisiä dynaamisia kyvykkyksiä seuraavasti: erottautumistekijöiden viestiminen personoidusti (teollisuus), yhteenliittymät ja ristiinmyynti (finanssi), asiakasarvon määritteleminen (julkinen), verkostojen fasilitointi (julkinen) ja digitaalisen markkinoinnin kohdentaminen (korkeakoulu). Toisena tutkimustuloksena havaittiin, että kriittiset dynaamiset kyvykkyudet sijoittuvat nelikenttään, jossa niitä voidaan tutkia menestysten mittareiden ja strategisten tavoitteiden kautta. Kyvykkyuden sijoittuminen nelikentässä määräytyi aineiston kvantifiointin kautta. Tutkielman johtopäätös on, että viiden eri toimialan markkinoinnin dynaamiset kyvykkyudet luovat menestystä neljällä eri profiililla. Nämä profiilit ovat vivuttava, mahdollistava, sitouttava ja ennakoiva profiili. Profiileista löydettiin lisäksi yhteneväisyyksiä ylätasen dynaamisten kyvykkyysien kanssa.

Avainsanat: Kriittinen dynaaminen kyvykkyys, mikrotason tekijä, fokusryhmä, markkinointiorientaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Markkinoinnin kyvykkyyksien priorisointi muuttuvassa liiketoimintaympäristössä	5
1.2 Tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimuksen rajaukset	9
2 TEORIA	11
2.1 Dynaamiset kyvykkyydet	11
2.1.1 Dynaamisten kyvykkyyksien teorian kehittyminen	11
2.1.2 Dynaamiset kyvykkyydet vs. resurssipohjaiset kyvykkyydet	14
2.1.3 Dynaamisten kyvykkyyksien tasot	15
2.2 Mikrotason tekijän osatekijät	16
2.2.1 Dynaamisten kyvykkyyksien luonne	17
2.2.2 Dynaamisten kyvykkyyksien agentti	18
2.2.3 Dynaamisten kyvykkyyksien teko	20
2.2.4 Dynaamisten kyvykkyyksien objekti	22
2.2.5 Dynaamisten kyvykkyyden tavoite	23
2.3 Markkinointi ja dynaamiset kyvykkyydet	24
2.3.1 Markkinointi mentaalisenä orientaationa	24
2.3.2 Markkinoinnin kriittiset dynaamiset kyvykkyydet	26
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	29
3.1.1 Maltillinen konstruktionismi	29
3.1.2 Ontologiset, epistemologiset ja metodologiset olettamukset	30
3.2 Kvalitatiivinen tutkimusmetodi	31
3.2.1 Osallistava fokusryhmä	33
3.2.2 Aineistonkeruu	34
3.2.3 Aineiston analysointi	37
4 TUTKIMUSTULOKSET	40
4.1 Menestys toimialojen kuvaamana	40
4.1.1 Positiivinen tuotos-panos -suhde	41
4.1.2 Kasvu	42
4.1.3 Jatkumo menestyksessä	43
4.1.4 Asiakastyytyväisyys	44
4.1.5 Yhteiskunnalliset tavoitteet	45
4.1.6 Menestystekijöiden yhteenveto	45
4.2 Markkinoinnin kriittiset dynaamiset kyvykkyydet toimialoittain	46
4.2.1 Erottautumistekijöiden viestiminen personoidusti	46
4.2.2 Yhteenliittymät ja ristiinmyynti	51
4.2.3 Asiakasarvon määrittely	56
4.2.4 Verkostojen fasilitointi	60
4.2.5 Digitaalisen markkinoinnin kohdentaminen	64
4.2.6 Yhteenveto toimialakohtaisista kriittisistä dynaamisista kyvykkyyksistä	68
4.3 Kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttä	70
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	75
5.1 Kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien profiilit	75
5.2 Tutkimuksen kontribuutio	78
5.3 Liikkeenjohdon suositukset	79
5.4 Tutkimuksen toteutuksen arviointi	80
5.4.1 Tutkimuksen luotettavuus	80
5.4.2 Tutkimuksen rajoitteet	81

5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet	82
LÄHTEET	84
LIITTEET	90
LIITE 1: Osallistavan fokusryhmän runko	90
LIITE 2: Koodien kvantifiointitaulukot	92

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Dynaamisen kyvykkyyden osatekijät.....	17
Kuvio 2. Teoreettisen viitekehyksen synteesi.....	27
Kuvio 3. Ihmisessä olevat tiedon tasot ja niihin mukautuvat tutkimusmenetelmät.....	32
Kuvio 4. Teollisuustoimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys.....	50
Kuvio 5. Finanssitoimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys.....	53
Kuvio 6. Palvelutoimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys.....	58
Kuvio 7. Julkisen toimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys.....	63
Kuvio 8. Korkeakoulutoimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys....	67
Kuvio 9. Markkinoinnin kriittisten dynaamisten kyvykkyysien nelikenttä.....	73
Kuvio 10. Markkinoinnin kriittisten dynaamisten kyvykkyysien profiilit.....	76

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	9
Taulukko 2. Dynaamisten kyvykkyysien keskeisimmät tutkimukset.....	13
Taulukko 3. Fokusryhmähaastattelujen tiedot.....	35
Taulukko 4. Esimerkki aineiston koodauksesta.....	38
Taulukko 5. Menestyksen mittarit toimialoittain.....	40
Taulukko 6. Toimialakohtaiset kriittiset dynaamiset kyvykkyyydet.....	69

1 JOHDANTO

1.1 Markkinoinnin kyvykkyyksien priorisointi muuttuvassa liiketoimintaympäristössä

Liiketoimintaympäristöä luonnehtii nykyaikana jatkuva muutos. Globalisaation kiihtyvä tahti, alati muuttuvat asiakastarpeet, kilpailun kiristyminen ja teknologian nopea kehitys ovat esimerkkejä tekijöistä, joiden vuoksi kestäväää kilpailuetua on yhä haastavampaa saavuttaa ja ylläpitää (Bhatt, Emdad, Roberts & Grover 2010, 341). Wongin (2014, 234) mukaan muutos näkyy liiketoimintaympäristössä muun muassa ennalta-arvaamattomuutena sekä yllättävinä tapahtumina.

Muutos ja ennalta-arvaamattomuus voivat ilmentyä myös eri konteksteissa eri tavoilla. Makkonen, Pohjola, Olkkonen ja Koponen (2014) toteavat, että tästä syystä kyvykkyyksien merkityksellisyys vaihtelee paljon yritysten välillä, mikä tarkoittaa sitä, että muutokseen reagoidaan vaihtelevasti eri toiminoilla ja kyvyillä. Makkonen ym. (2014, 2708) nostavat esimerkeiksi varustamo-, media, ja elintarviketeollisuudet. Heidän mukaansa varustamotoimiala kohtaa liiketoimintaympäristön epävarmuutta etenkin vientikaupassa. Mediatoimiala joutuu seuraamaan tarkasti puolestaan teknologian kehitystä pysyäkseen kilpailukykyisenä markkinoilla. Elintarviketeollisuus on puolestaan herkempi trendeille, jotka ovat seurausta kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta, kuten esimerkiksi kasvisruuan suosion noususta. Morgan, Slotegraaf ja Vorhies (2009) ovat osoittaneet sen, että markkinoinnin kyvykkyyksiä ja yritysten menestymistä pitäisi tutkia varsinkin toimialojen välisesti enemmän. Edelliset esimerkit osoittavat sen, että eri toimialat vastaavat hyvin erilaisiin haasteisiin. Tämän vuoksi jokainen heistä kehittää liiketoimintaympäristön kontekstiin parhaiten sopivimmat kyvykkyydet.

Vaikka liiketoimintaympäristö on edellä kuvatulla tavalla muutoksessa, monet yritykset ovat osanneet hyödyntää muutoksen ja ennalta-arvaamattomuuden ja kääntää sen menestykseksi erilaisten kyvykkyyksien ansiosta. Kachouie, Mavondo ja Sands (2018) mukaan juuri markkinoinnin dynaamiset kyvykkyydet ovat avainasemassa, kun yritys käy läpi muutosta. Sen lisäksi markkinoinnin kyvykkyydet auttavat yritystä tuottamaan tulosta esimerkiksi kasvun muodossa (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Vorhies &

Morgan 2005). Myös Morgan, Vorhies ja Mason (2009) ovat akateemisessa keskustelussa vahvistaneet havaintoa, että markkinoinnin dynaamisista kyvykkyyksistä voidaan osittain löytää selitys yrityksen menestymiselle. Whitler, Krause ja Lehmann (2018) toteavatkin, että markkinointi on jäänyt liian vähälle huomiolle varsinkin yrityksen strategisella tasolla. Tämän vuoksi on relevanttia kiinnittää huomiota siihen, miten monilla eri tavoilla ja eri ympäristöissä markkinointi kykenee tuottamaan yrityksille menestystä.

Yrityksillä on käytössään vain rajallinen määrä resursseja. Lisäksi eri yritysten strategiset tavoitteet eroavat toisistaan. Morgan ym. (2009, 291) toteavat, että markkinoinnin resurssien sekä yrityksen kasvun välistä linkkiä tarkasteltaessa tulisi kiinnittää huomiota kyvykkyyksien välillä tehtävään vaihtokauppaan. Tätä priorisointia eli valintaa eri kyvykkyyksien välillä täytyy tehdä, jotta rajallisten resurssien puitteissa päästään strategian kannalta optimaaliseen tavoitteeseen. Heidän mukaansa esimerkiksi liikevaihdon-, ja voittomarginaalin kasvattaminen vaatii kumpikin eri markkinoinnin kyvykkyyden. Tässä kohtaa yrityksen tulisi valita strategisesti tärkeämpi tavoite ja sen jälkeen valita kyvykkyydet tämän mukaan.

Harvard Business Reviewn (2017) tekemässä tutkimuksessa 141 yrityksen perustajalta kysyttiin, mitä kykyjä heidän tulisi yrityksessään priorisoida. Tutkittavista 88% vastasi, että tiimin kokoamista ja johtamista tulisi priorisoida kaikista eniten. Erikoisasantuntemusta vaativia kykyjä kuten rahoitusta ja insinöörien tehtäviä priorisoitiin puolestaan vähemmän, sillä nämä kyvyt ovat helpommin ulkoistettavissa. Martensenin ja Mouritsenin (2017, 1279) mukaan yritysten eri lähtökohdat suosivat eri strategioita markkinoinnin toimintojen painotuksien kehittämiseen. Heidän mukaansa ei ole vain yhtä ainoaa tietä menestyksekkääseen tulevaisuuteen.

Yritykset kohtaavat muun muassa toimialansa kontekstin vuoksi erilaisia liiketoimintaympäristöön liittyviä haasteita. Liiketoimintaympäristön jatkuva muutos tuo mukanaan haasteiden lisäksi myös mahdollisuuksia. Muutoksen keskellä menestyneet toimijat ovat kyenneet räätälöimään markkinoinnin kyvykkyytensä vastaamaan ulkoisia haasteita. Nämä toimijat ovat myös kyenneet priorisoimaan resurssejaan viisaasti menestyksen saavuttamiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella, kuinka eri organisaatiot priorisoivat markkinoinnin kyvykkyyksiä oman toimialansa näkökulmasta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on toimialakohtaisesti eritellä ja analysoida kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiksi muodostuu näin ollen:

1. Mitkä ovat markkinoinnin näkökulmasta kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä toimialoittain?

2. Millaisia markkinoinnin kriittiset dynaamiset kyvykkyydet ovat eri toimialakonteksteissa?

Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja muokata kompetenssejaan, jotta kilpailuetua voitaisiin ylläpitää muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Teece, Pisano & Shuen 1997; Teece 2007).

Vaikka dynaamisten kyvykkyyksien teoria on suhteellisen nuori, on siitä tehty monia tutkimuksia. Tunnetuin dynaamisten kyvykkyyksien tutkija Teece on tehnyt tutkimusta aiheesta aina 1997 luvulta 2018 luvulle asti (Teece ym. 1997; Teece 2007; Teece 2012; Teece 2018). Lisäksi monet muut merkittävät tutkijat ovat etsineet määritelmää ja konsensusta tälle hyvin laajalle ja monisyiselle teorialle (Eisenhardt & Martin 2000; Helfat & Peteraf 2009; Hodginson & Healey 2011; Di Stefano, Peteraf & Verona 2014; Moorman & Day 2016).

Dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä on luonnehdittu hyvin yleismaalliseksi (Helfat 2007). Hänen mukaan dynaamiset kyvykkyydet tulisi aina tapauskohtaisesti määritellä tarkemmin ennen niiden tarkempaa analysointia. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla tullaan vastaamaan tähän tarpeeseen määritteellä dynaaminen kyvykkyys tapauskohtaisesti. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksen tavoitteena on siis empiirisesti identifioida menestystä tuottavat toimialakohtaiset kriittiset dynaamiset kyvykkyydet markkinoinnin näkökulmasta.

Toinen Helfatin (2007) nimeämä piirre dynaamisille kyvykkyyksille yleismaallisuuden lisäksi on niiden kontekstisidonnaisuus. On hyvin mielenkiintoista tutkia, millaisia

piirteitä kriittiset dynaamiset kyvykkyydet saavat eri kontekstien, tässä tutkimuksessa toimialojen, sisällä. Toimialat, joiden kautta dynaamisia kyvykkyyksiä tarkastellaan, ovat finanssi-, palvelu-, teollisuus, korkeakoulu- sekä julkisen sektorin toimialat.

Tutkimuksen kannalta oleellista on tarkastella dynaamisten kyvykkyyksien määritelmän ja kontekstin lisäksi myös niiden koettua kriittisyyttä. Kriittisyyttä eli kaikista tärkeimmän tekijän teoreettista taustaa voidaan lähestyä Brotherton ja Shawnin (1996) määrittelemän kriittisen menestys tekijän kautta. Heidän mukaansa kriittinen menestystekijä tarkoittaa erittäin tärkeää seikkaa, joka yrityksen täytyy saavuttaa, jotta se saisi luotua mahdollisimman suuren kilpailuedun. Brotherton ja Shawn (1996) painottavat myös, että kriittiset menestystekijät ovat ennen kaikkea tekoja ja prosesseja, joita toteutetaan johdon toimesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Ottaen huomioon teoreettisen kontekstin, tässä tutkimuksessa dynaamisten kyvykkyyksien kriittisyys ymmärretään sellaiseksi teoksi tai kyvyksi, joka on ollut merkittävässä ja tärkeässä roolissa tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Se on voinut myös luoda jonkin merkittävän positiivisen muutoksen menestystä ajatellen. Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet on koottu taulukkoon 1.

Markkinointi nähdään tässä tutkimuksessa puolestaan yrityksen mentaalisenä orientaationa, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa (Strandvik, Holmlund & Grönroos 2014). Markkinaorientaatio voidaan jaotella esimerkiksi asiakas- ja markkinasuuntautuneisuuksiin (Wind & Robertson 1983), jonka keskiössä on ajatus, että markkinoinnin tulisi perustua ulkoisen toimintaympäristön tarkasteluun. Markkinoinnin lähempi tarkastelu dynaamisten kyvykkyyksien yhteydessä on relevanttia myös siksi, että sen rooli korostuu varsinkin silloin, kun liiketoimintaympäristö on altis muutoksille (Whitler ym. 2018).

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Käsite	Määritelmä
Dynaamisyys	Liiketoimintaympäristön muutosherkkyys, joka vaikuttaa tarvittaviin kyvykkyyksiin. Vertailukohtana tavalliset kyvykkyydet, jotka selittävät menestymisen stabiilissa arjessa (Ambrosini & Bowman 2009; Teece ym. 1997; Teece 2018)
Dynaamiset kyvykkyydet	Yrityksen kykyä sopeuttaa, rakentaa, ja järjestää uudestaan sisäistä kompetenssiaan vastaamaan ulkoiseen liiketoimintaympäristön muutokseen. Perustan näille kyvykkyyksille luovat mikrotason tekijät kuten taidot, prosessit, käytänteet, rakenteet, rutiinit ja säännöt (Teece 2007)
Kriittinen	Teko tai prosessi, joka on merkittävässä ja tärkeässä roolissa tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Brotherton & Shawn 1996)
Markkinointi	Organisaatiota läpileikkaava filosofia, joka saa aikaan kasvua ja turvaa kasvun edellytyksiä. Tämä filosofia on mentaliteetiltään markkinaorientoitunut, joka sisältää asiakas- ja markkinasuuntautuneisuuden (Webster 1992; Starndvik ym. 2014; Wirtz, Tuzovic & Kuppelwieser 2014)

Tämän tutkimuksen teoreettinen asemointi painottuu vahvasti dynaamisten kyvykkyyksien teorian tarkasteluun. Tarkasteluun on otettu mukaan myös pienemmällä painotuksella markkinoinnin teoriaa, sillä dynaamisia kyvykkyyksiä tutkitaan nimenomaan tästä näkökulmasta. Tällöin on tärkeää ymmärtää myös markkinoinnin teoreettista taustaa, sillä se ohjaa vahvasti viitekehystä, jonka puitteissa dynaamiset kyvykkyydet koetaan ja määritellään.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on hyvin laaja, jonka vuoksi sitä on syytä rajata tutkimukseen sopivaan laajuuteen. Ensimmäinen rajausta koskee dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelun tasoa, joka on rajattu toisen tason dynaamisiin kyvykkyyksiin, eli mikrotason tekijöihin. Fossin ja Pedersenin (2016) mukaan mikrotason tekijöiden avulla voidaan pelkistää laajemman ilmiön tarkastelua ja päästä lähemmäs lopputulosta

selittäviä tekijöitä. Lopputulos, jota kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöillä selitetään, on menestys toimialalla. Tarkastelun vieminen mikrotasolle tuo siis tutkimustuloksiin osaltaan konkretiaa täsmentämään dynaamisten kyvykkyyksien abstraktia olemusta.

Tutkimuksen toinen raja on se, dynaamisten kyvykkyyksiä tarkastellaan vain markkinoinnin näkökulmasta. Mikäli tarkastelu jätettäisiin vain yleisesti dynaamisten kyvykkyyksien tasolle, saattaisi aineistonkeruussa dynaamisiksi kyvykkyyksiksi nousta esimerkiksi taloushallinnon tai jonkin muun organisaation funktion prosessit, joka eivät suoranaisesti liity markkinointiin tai asiakaslähtöisyyteen millään lailla. Markkinoinnin kyvykkyyksien tarkastelu on myös relevanttia Whitley'n ym. (2018) esittämän tarpeen perusteella parantaa markkinoinnin relevanssia yrityksissä.

Tutkimuksen kolmas raja on tutkia markkinoinnin dynaamisista kyvykkyyksistä vain niitä kaikista kriittisimpiä. Valinnan dynaamisten kyvykkyyksien kriittisyydestä tekevät toimialojen edustajat. Muiden dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelu jätetään aineiston analysoinnin ulkopuolelle.

Tutkimuksen neljäs raja koskee markkinoinnin kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien kontekstia. Kontekstina toimivat viisi eri toimialaa. Easterby-Smith, Lyles ja Peteraf (2009) ovat osoittaneet, että dynaamisten kyvykkyyksien yhteydessä tulisi tutkia myös perinteisempiä toimialoja, kuten julkista sektoria, sillä dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksen pääpaino on aikaisemmin ollut hyvin pitkälle yksityisen sektorin toimialoissa, kuten teknologiassa. Nykyään perinteisetkin toimialat voivat kohdata laajoja muutoksia toimintaympäristössään eli olla dynaamisia. Esimerkiksi kunnallisten palveluiden digitalisoituminen sekä Tampereen korkeakoulujen yhdistyminen ovat esimerkkejä tällaisista muutoksista. Tämä huomio tukee julkisten toimialojen ottamista mukaan tutkimuksen kontekstiin. Toimialakohtainen jaottelu mahdollistaa myös Makkosen ym. (2014) havainnon dynaamisten kyvykkyyksien rikkaasta tarkastelusta, jossa jokaisen yrityksen ja toimialan nähdään kehittävän omat uniikit ja relevantit kyvykkyydet kyseiseen toimintaympäristöön sopivaksi.

2 TEORIA

2.1 Dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamisten kyvykkyyksien teorian tavoite on ymmärtää, kuinka yritykset luovat kestäväää kilpailuetua muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Helfat & Peteraf 2009, 91). Dynaamisille kyvykkyyksille on kirjallisuudessa monia eri määritelmiä, mutta yleisimmin se määritellään kyvyksi integroida, rakentaa ja järjestää uudestaan sisäisiä kompetensseja vastaamaan ulkoiseen liiketoimintaympäristön muutokseen (Teece 2018). Di Stefano ym. (2014) ovat yksinkertaistaen luonnehtineet dynaamista kyvykkyyttä joko prosessiksi tai kyvyksi.

Yhteinen nimittäjä kaikille dynaamisille kyvykkyyksille on kuitenkin se, että ne ovat tarkoituksenmukaisia (Helfat 2007). Tarkoituksenmukaisuus dynaamisissa kyvykkyyksissä erottaa ne esimerkiksi puhtaasta sattumasta. Dynaamisyys kyvykkyyksissä puolestaan viittaa Sunderin ja Marathen (2019, 28) mukaan kapasiteettiin uudistaa olemassa olevia kompetensseja, kun liiketoimintaympäristö muuttuu.

2.1.1 Dynaamisten kyvykkyyksien teorian kehittyminen

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on vielä hyvin nuori. Esimerkiksi Teece esitteli ensimmäiset näkemyksensä dynaamisista kyvykkyyksistä vuonna 1997. Aiheen aiemmat tutkimukset ovat tästä syystä keskittyneet hyvin pitkälti teoreettisiin kysymyksiin, kuten käsitteiden määrittelyyn (Helfat & Peteraf 2009).

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimushistoriaa kuvaakin heterogeenisyys esimerkiksi keskeisten käsitteiden ja metodologisten kysymysten määrittelyssä (Di Stefano ym. 2014). Arend ja Bromiley (2009) ovat kritisoineet dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa juuri selkeyden puutteesta sekä epäselvistä mittareista. Toisaalta Di Stefano ym. (2014) mukaan heterogeeninen teoriapohja mahdollistaa rikkaamman konsensuksen luomisen dynaamisille kyvykkyyksien määrittelylle ja analysoinnille. Myös Helfat ja Peteraf (2009) puolustavat dynaamisten kyvykkyyksiä toteamalla, että konsensuksen hakeminen on hyvin tyypillistä nuorelle teorialle. He korostavat myös, että teoriat, jotka tutkivat kompleksista ilmiötä, usein kehittyvät hitaasti.

Dynaamisten kyvykkyyksien akateemista keskustelua hallitsi pitkään kaksi tutkimusta Teece ym. (1997) sekä Eisenhardt ja Martin (2000). Nämä kaksi tutkimusta tarjoavat erilaiset ja myös hyvin ristiriitaiset näkemykset dynaamisten kyvykkyyksien olemuksesta. Teece ym. (1997) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat enemmän aineettomissa organisatorisissa taidoissa, resursseissa ja funktionaalisissa kompetensseissa. Eisenhardt ja Martinin (2000) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen resurssipohja, jotka sisältävät yrityksen fyysiset, inhimilliset ja organisatoriset vahvuudet. Di Stefanon ym. (2014) mukaan näiden kahden näkemyksen kahtiajako on syy, miksi dynaamisten kyvykkyyksien teoriakenttä ei ole yhtenäinen.

Vakiintuneimman määritelmän dynaamisille kyvykkyyksille on tarjonnut Teece (2007, 2018), jonka mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen kykyä integroida, rakentaa, ja järjestää uudestaan sisäistä kompetenssiaan vastaamaan ulkoiseen liiketoimintaympäristön muutokseen. Teece (2007) on määritellyt dynaamiset kyvykkyydet myös yrityksen kilpailuvalttien luomiseksi, laajentamiseksi, parantamiseksi, suojelemiseksi ja relevanttina pitämiseksi. Danneels (2008) täydentää edellisiä määritelmiä siten, että dynaamisiin kyvykkyyksiin kuuluu myös kyky poistaa resursseja tai kompetensseja yrityksen toiminnasta. Toisaalta joissakin tapauksessa dynaamiset kyvykkyydet voivat Teecen (2007) mukaan jopa muuttaa ulkoista toimintaympäristöä. Teecen (2018) mukaan dynaamiset kyvykkyydet eroavat tavallisista kyvykkyyksistä siten, että jälkimmäisiä tarvitaan operationaalisesta arjesta suoriutumiseen.

Teecen (2007) mukaan yrityksen dynaamiset kyvykkyydet linkittyvät vahvasti organisaation rutiinien ja johdon kykyjen kontekstiin. Teece (2018) jatkaa, että dynaamisten kyvykkyyksien organisaatiot ovat vahvasti yrittäjähenkisiä. Ne eivät vain sopeudu liiketoimintaekosysteemeihin, vaan muokkaavat niitä innovaatioiden ja yhteistyön kautta. Dynaamisten kyvykkyyksien keskeisimmät tutkimukset on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Dynaamisten kyvykkyyksien keskeisimmät tutkimukset mukaillen Di Stefano ym. (2014, 314)

Esimerkki dynaamisesta kyvykkyydestä	Lähestymistapa	Dynaamisen kyvykkyyden vaikutusalue
<p>Organisaation suorituskyky tarkoituksellisesti luoda, lisätä tai muokata resursseja tai osaamistaan</p> <p>Yrityksen resurssien käyttöprosessi</p> <p>(Teece ym. 1997; Teece 2002; Winter 2003; Zahra, Sapienza & Davidsson 2006; Kale & Singh 2007; Eisenhardt & Martin 2000; Amit & Zott 2001)</p>	<p>Taito, suorituskyky, mahdollistava voima</p> <p>Prosessi, rutiini</p>	Luonne
<p>Taito uudelleenorganisoida yrityksen resursseja ja rutiineja</p> <p>Opittu ja vankka kollektiivinen tapa tuottaa ja muokata rutiineja</p> <p>(Galunic & Eisenhardt 2001; Knight & Cavusgil 2004; Zahra & George, 2002; Aragon-Correa & Sharma 2003; Benner & Tushman 2003)</p>	<p>Yksilö</p> <p>Organisaatio</p>	Toimija
<p>Organisaation strategiset rutiinit, joilla muutetaan yrityksen resurssipohjaa</p> <p>Prosessit ja parhaat käytännöt, joilla tuotetaan uusia strategioita</p> <p>(Zahra & George 2002; Benner & Tushman 2003; Colbert 2004; Santos & Eisenhardt 2005; Kale & Singh 2007; Teece 2000)</p>	<p>Olemassa oleva muutos</p> <p>Uuden luominen</p>	Toiminta
<p>Resurssipohjan uudelleen organisointi</p> <p>Yrityksen kyky integroida, rakentaa ja uudelleen organisoida sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja. Kyky aistia ja tarttua mahdollisuuksiin</p> <p>(Knight & Cavusgil 2004; Benner & Tushman 2003; Zahra & George 2002; Teece 2017; Zollo & Winter 2002)</p>	<p>Muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutuminen,</p> <p>Saavuttaa enemmän kuin kilpailijat</p>	Tavoite

Taulukko 2 osoittaa sen, että dynaamisten kyvykkyyksien tutkijat ovat ajan saatossa ennemminkin haarautuneet toisistaan, kuin luoneet koherentin oletuksen dynaamisten kyvykkyyksien rakenteista. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä on aina ollut hyvin geneerinen, koska dynaamisia kyvykkyyksiä on lukemattomia erilaisia (Helfat & Peteraf 2009).

Teeceen (2018) mukaan dynaamiset kyvykkyydet luovat arvoa organisaatiolle, koska ne rakentavat ja ylläpitävät yrityksen kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Yritys, jolla on vahvat dynaamiset kyvykkyydet, kykenee tuottoisasti luomaan uusia resursseja, varoja, sekä uniikkeja kyvykkyyksiä valjastamalla ne innovatiivisesti vastaamaan tai vaihtoehtoisesti luomaan muutosta markkinaympäristöön (Teece 2018). Yhteenvetäen voidaan todeta, että dynaamisten kyvykkyyksien avulla voidaan luoda ja sopeuttaa liiketoimintamalleja vastaamaan ulkoisen liiketoimintaympäristön haasteisiin.

2.1.2 Dynaamiset kyvykkyydet vs. resurssipohjaiset kyvykkyydet

Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan resurssipohjaista kyvykkyyksien näkemystä (*Resource-based view*) on luonnehdittu dynaamisten kyvykkyyksien esi-isä- tai sisarteoriaksi. Arend ja Bromiley (2009) kiteyttävät, että siinä missä resurssipohjaiset kyvykkyydet korostavat resurssien arvoa, dynaamiset kyvykkyydet korostavat tarvetta selittää erot arvokkaissa resursseissa.

Resurssipohjaisessa näkemyksessä yritykset käsitetään resurssien ryppäinä, joita ovat esimerkiksi tiedot, taidot ja asiakaslähtöisyyden prosessit. Tässä näkemyksessä resurssit ovat jaettu epätasaisesti eri yritysten välillä ja kyseiset erot säilyvät myös ajan saatossa (Eisenhardt & Martin 2000). Tämä näkökulma näkee siis kyvykkyydet ikään kuin staattisina, eikä ota kantaa esimerkiksi siihen, kuinka kyvykkyyksiä yhdistellään tai muokataan ympäristön mukaan. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan erot kilpailijoiden välillä syntyvät resursseista ja kyvykkyyksistä. Näiden resurssien ja kyvykkyyksien tulisi resurssipohjaisen näkemyksen mukaan olla arvokkaita, harvinaisia, ei-kopioitavia sekä korvaamattomia (Wu, Yeniyurt, Kim & Cavusgi 2006). Tämän näkemyksen mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua markkinoilla, kun se toteuttaa strategiaa, jota kilpailijoiden ei ole helpotta monistaa.

Day ja Shoemaker (2016, 74) kuvailevat resurssipohjaista näkemystä raskaaksi laivaksi, jota on rakennettu pitkään taidolla, mutta joka ei nopean paikan tullen pysty kehittämään tarpeeksi nopeasti uusia kyvykkyyksiä uusista tuulista selviytymiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että resurssipohjaisella näkemyksellä pystytään luomaan kilpailuetua tänään, mutta ei niinkään huomenna ja pitkällä tähtäimellä. Dynaamisten kyvykkyyksien teorian tavoitteena on vastata juuri pitkän tähtäimen kestäväen kilpailuedun luomisen haasteeseen.

Vaikka dynaamisten kyvykkyyksien pohja onkin resurssipohjaisessa näkemyksessä, se kehitettiin ikään kuin kritiikkinä sille. 1990-luvun saatossa huomattiin, että resurssipohjaisella näkemyksellä ei pystytä selittämään tiettyjen yritysten kilpailuetua ja menestymistä muuttuvassa ja yllätyksellisistä toimintaympäristössä (Eisenhardt & Martin 2000). Dynaamisten kyvykkyyksien teorian mukaan kestävimpien kilpailuedun saavuttaa se, joka pystyy mukautumaan tai muuttamaan liiketoimintaympäristöä ja vastaamaan tätä kautta asiakkaiden muuttuviin preferensseihin. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan taas yritys on turvassa, mikäli muut eivät pysty kopioimaan käytössä olevaa strategiaa (Di Stefano ym. 2014). Dynaamisten kyvykkyyksien maailma perustuu pitkälti osin aineettomaan tietotaitoon ja kyvykkyyksiin, jotka ovat jo lähtökohtaisesti vaikeammin kopioitavissa. Toisekseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailijat eivät edes välttämättä halua kopioida muiden strategioita, sillä keskiössä täysin uusien mahdollisuuksien löytäminen.

2.1.3 Dynaamisten kyvykkyyksien tasot

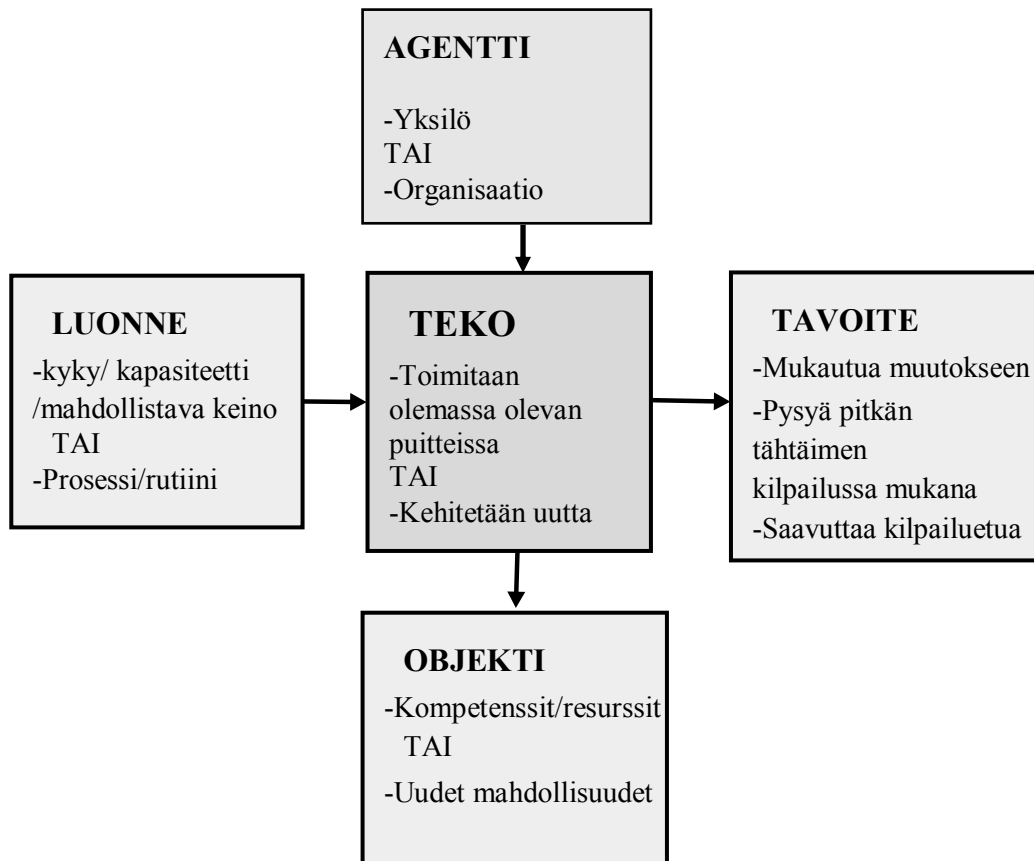
Dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan hahmottaa Teeceen (2007) kolmijakoisen kapasiteettimallin kautta. Ensimmäisessä kapasiteetti on kykyä aistia liiketoiminnan uhkia ja mahdollisuuksia (*sensing*). Toinen kapasiteetti on kyky tarttua tilaisuuksiin (*seizing*). Kolmas kapasiteetti on puolestaan kyky ylläpitää kilpailukykyä parantamalla, yhdistelemällä, suojaamalla ja muuttamalla yrityksen aineellista ja aineetonta pääomaa (*reconfiguring*). Näitä kolmea kapasiteettia voidaan pitää Teeceen (2007) mukaan ylemmän tason dynaamisina kyvykkyyksinä.

Toisen tason dynaamisina kyvykkyyksinä voidaan pitää mikrotason tekijöitä (*microfoundations*), joilla Teece (2007) tarkoittaa esimerkiksi erinäisiä taitoja, prosesseja käytänteitä, organisaation rakenteita, päätöksenteon rutiineja ja sääntöjä. Nämä

mikrotason tekijät luovat Teeceen (2007) mukaan perustan ylemmän tason dynaamisille kyvykkyyksille. Dixonin, Meyerin ja Dayn (2014) mukaan muussa kirjallisuudessa ei ole Teeceen (2007) esittämän määritelmän jälkeen löydetty yhtä yksiselitteistä määritelmää mikrotason tekijöille, koska yrityksillä on erilaisia dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka perustuvat aina tapauskohtaisesti eri mikrotason tekijöille. Helfatin ja Peterafin (2015) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöitä on entistä tärkeämpää tutkia, sillä ne edustavat tekijöitä, jotka fasilitoivat strategista muutosta. Myös Fossin ja Pedersenin (2016) mukaan mikrotason tekijöitä tulisi tutkia enemmän, sillä ne ovat jonkin lopputuloksen selittäviä tekijöitä. Näin ollen mikrotason tekijöiden kautta voidaan tutkia laajempaa ilmiötä, sillä ne tuovat analyysin alemmalle ja konkreettisemmalle tasolle kuin millä ilmiö itse on. Fossin ja Pedersenin (2016) mukaan mikrotason tekijöiden avulla voidaan pelkistää laajemman ilmiön, tässä tapauksessa dynaamisten kyvykkyyksien, tutkiminen.

2.2 Mikrotason tekijän osatekijät

Di Stefano ym. (2014) pohtivat dynaamisten kyvykkyyksien määritelmän heterogeenisuutta ja kokosivat aiemmin esiteltyjen kahden ristiriitaisen tutkimuksen pohjalta uuden mallin kyvykkyyksien määrittelylle (kuvio 1). Tämä malli yhdistää molemmista tutkimuksista niiden näkemyksiä siitä, mitkä tekijät muodostavat dynaamisen kyvykkyyden. Oheinen malli voidaan mieltää ikään kuin mikroskoopilla tehdyksi analyysiksi siitä, mitkä osat muodostavat dynaamisen kyvykkyyden. Tässä alaluvussa Di Stefano ym. malliin paneudutaan tarkemmin ja sitä täydennetään muilla akateemisilla tutkimuksilla.



Kuvio 1. Dynaamisen kyvykkyyden osatekijät (Di Stefano ym. 2014, 312)

Dynaaminen kyvykkyys voidaan Di Stefano ym. (2014) mukaan luokitella viiteen osatekijään, jotka ovat kyvykkyyden luonne, agentti, teko, objekti ja tavoite.

2.2.1 Dynaamisten kyvykkyyksien luonne

Dynaamisten kyvykkyyksien luonne viittaa siihen, mitä dynaaminen kyvykkyys pohjimmiltaan on. Akateemisessa keskustelussa on pitkään pohdittu, määritelläänkö dynaaminen kyvykkyys latentiksi toiminnaksi kuten kyvyksi tai kapasiteetiksi. Toisaalta se voidaan myös konkreettisesti määritellä ainesosina olevaksi elementiksi kuten prosessiksi tai rutiiniksi (Di Stefano ym. 2014).

Harreld, O’Railly ja Tushman (2007, 35) tutkivat dynaamisten kyvykkyyksien ilmentymistä teknologiayritys IBM:ssa, jossa dynaamiset kyvykkyydet nähdään ennen kaikkea prosesseina. Markkinoiden aistimisessa he käyttävät esimerkiksi prosessia, jonka tavoitteena on täyttää kuilu nykyisen toiminnan ja syntyneiden mahdollisuuksien välillä. Tässä analyttisessä ja faktoihin perustuvassa prosessissa olemassa oleva kuilu tutkitaan

ensin hyvin tarkkaan läpi. Kuilu voi edustaa esimerkiksi uutta teknologiaa tai muutosta kilpailijakentässä. Prosessin lopputuloksena syntyy usein päätös lähteä mukaan markkinoille tai uuteen teknologiaan, muuttaa strategiaa tai poistua tietyiltä markkinoilta. Tämä prosessi ei IBM:llä noudata tiettyä ennalta määriteltä aikajanaa, vaan työ jatkuu siihen asti, kunnes kaikkiin kysymyksiin ollaan saatu vastaus, päätökset ovat selkeitä ja tarvittavat muutokset organisaation toimintamalliin on tehty.

Esimerkki dynaamisista kyvykkyydestä latenttina kykynä voivat olla esimerkiksi johdon mentaalimallit. Kaplan, Murray ja Henderson (2003) esittävät tapausesimerkin, jossa he tutkivat johdon mentaalimallien vaikutusta yrityksen strategiseen päätöksentekoon. He tutkivat sitä, millä tasolla lääkeyritysten johtajat huomasivat, reagoivat ja tekivät uusia päätöksiä bioteknologian noustessa tärkeänä, mutta yllätyksellisenä voimana lääketeollisuuden keskiöön. Heidän tutkimuksestaan ilmenee, että johtajat, jotka kykenivät mentaalimalliensa avulla tunnistamaan ja tulkitsemaan toimialaansa ravistelevaa muutosta, kykenivät tekemään muita nopeammin esimerkiksi bioteknologiaan liittyviä patenteja, jotka myöhemmin generoivat heille menestystä.

Kovinkaan moni tutkija ei ole Di Stefanon ym. (2014) mukaan käyttänyt samassa yhteydessä yhtä aikaa sekä latenttia että prosessinäkemystä. Suurin ero näiden kahden konseptin välillä on niiden havaittavuudessa. Latenttia kyvykkyyttä ei voida havaita, ennen kun se on käytössä. Prosessit ovat puolestaan konkreettisesti havaittavissa.

2.2.2 Dynaamisten kyvykkyyksien agentti

Di Stefano ym. (2014) mukaan dynaamisen kyvykkyyden agentti ottaa puolestaan kantaa kysymykseen, kuka tai mikä teoillaan tai olemassaolollaan aiheuttaa dynaamisen kyvykkyyden. Dynaamisia kyvykkyyksiä on esimerkiksi luokiteltu sen mukaan, ovatko ne yksilön vai yrityksen omistamia.

Adnerin ja Helfatin (2003) mukaan dynaamiset kyvykkyydet sijaitsevat yksilötasolla esimerkiksi johdon mentaalisissa kyvykkyyksissä tehdä päätöksiä. Adner ja Helfat (2003) erittelevät yksilötason dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöiksi muun muassa havainnoinnin, ongelmanratkaisukyvyt, päättelykyvyn sekä kommunikoinnin. Rothaermelin ja Hessen (2007, 899) mukaan yksilötason kyvykkyydet ovat yrityksen

menestyksen kannalta oleellisia. Yksilötason kyvykkyydet ilmenevät lahjakkaiden ihmisten henkisenä pääomana, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Tällaiset yksilöt pystyvät heidän mukaansa oppimaan nopeasti ulkoisesta toimintaympäristöstä ja sisäisestä kulttuurista, mikä yhdessä johtaa kilpailuetua tuovien innovaatioiden kehittelyyn. Rothaermel ja Hess (2007, 900) tekevät myös huomion, että dynaamiset kyvykkyydet yksilötasolla jakautuvat epätasaisesti. Heidän mukaansa organisaatioissa on olemassa kahdenlaisia yksilöitä. Ensimmäiseksi on niin kutsutut tähtiyksilöt, jotka ovat omalla alallaan selvästi vaikutusvaltaisempia ja tuottavampia kuin muut yksilöt. Toiseksi on tavalliset yksilöt, jotka edustavat keskimääräistä taitotasoa alallaan. Lacetera, Cockburn ja Henderson (2004) mukaan tähtiyksilöt vaikuttavat myönteisesti yrityksen menestymiseen ja innovaatioihin vaikuttamalla positiivisesti muihin yrityskulttuurin ja käyttäytymisensä kautta, vaikuttamalla yrityksen strategian ja henkilöstöpolitiikan suuntaan sekä rekrytoimalla muita saman kompetenssitason ihmisiä yritykseen.

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan luokitella myös yritystason kyvykkyyksiksi. Zollon ja Winterin (2002) mukaan dynaamiset kyvykkyydet organisaatiotasolla ovat esimerkiksi aiemman kokemuksen taktinen kumulointi, tiedon argumentointi sekä tiedon kodifiointi eli hajallaan ja eri lähteissä olevan normiston yhdenmukaistamista yhdeksi. Heidän mukaan myös organisaatiotasoinen kulttuuri vaikuttaa paljon dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiseen. Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan dynaamiset kyvykkyydet organisaatiotasolla voiva olla esimerkiksi päätöksenteon sääntöjä tai muita organisatorisia rutiineja. Rothaermel ja Hess (2007, 899) väittävät jopa, että organisaatiotason kyvykkyydet ovat luonteeltaan täydentäviä yksilötason kyvykkyyksiin nähden. Heidän mukaansa organisatoristen kyvykkyyksien takana on aina yksilöiden välinen vuorovaikutus ja kyvykkyydet.

Hodgkinson & Healey (2011) haastavat agenttikysymyksen yksilö-organisaatio jaottelua. Heidän mukaansa dynaamiset kyvykkyydet voivat sijaita yrityksessä, mutta niiden perustana on yksilö. Esimerkiksi yksilöiden kognitiiviset- ja käyttäytymisen prosessit voivat edistää organisatorista oppimista, mukautumista ja suoriutumiskykyä. Myös Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhan (2001) argumentoivat, että organisaation menestys on ainakin osittain yksilöiden aineettoman pääoman ansiota.

Myös Rothaermel ja Hess (2007) haastavat perinteisen yksilö-organisaatio jaottelun ja laajentavat Di Stefano ym. (2014) mallin koskemaan myös verkostoja dynaamisten kyvykkyyksien lähteenä. Heidän mukaansa dynaamisia kyvykkyyksiä jaetaan etenkin verkostojen kesken, koska mikään yritys ei pysty yksin innovoimaan kaikkia uusia teknologioita tai liiketoimintamahdollisuuksia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Powell, Koput ja Smith-Doerr (1996) esittivät jo aikaisemmin ajatuksen, että uutta kilpailuetua tuottavat innovaatiot syntyvät ennemminkin yritysten, julkisyhteisöjen, uusien tulokkaiden ja tutkimuslaitosten yhteistyössä kuin pelkästään yksin yritysten keskinäisessä rajapinnassa. Myös Gulatin, Nohrian ja Zaheerin (2000) mukaan verkostojen avulla voidaan päästä käsiksi tietoihin ja resursseihin, jotka eivät muuten ole helposti saatavilla markkinoilla. Rothaermel ja Hess (2007) korostavat, että verkostojen avulla voidaan vivuttaa uniikkeja resurssi- ja kyky-yhdistelmiä. Myös Teece (2007) ja Eisenhardtin ja Martin (2000) ovat alleviivanneet verkostojen olevan yksi mahdollinen dynaamisten kyvykkyyksien ilmentäjä. Verkostot voivat olla joko strategisia alliansseja, jossa vapaaehtoisesti vaihdetaan tietoa ja resursseja kehityksen saavuttamiseksi (Gulati 1998). Verkostot voivat olla myös yritysostojen kautta muodostettuja, joissa ulkoista osaamista ja täydentävää tutkimus- ja kehitystoimintaa on hankittu kauppojen avulla (Ranf & Lord 2002).

Di Stefano ym. (2014) summaavat, että yleensä tutkijoilla, jotka näkevät organisaation agenttina, on tavoitteena rakentaa suurpiirteistä teoriaa dynaamisten kyvykkyyksien ympärille. Mikäli agenttikysymys nähdään manageriaalisena ja yksilöihin sidottuna, pyritään silloin puolestaan luomaan enemmän käytännönläheistä ja konkreettista viitekehystä dynaamisista kyvykkyyksistä.

2.2.3 Dynaamisten kyvykkyyksien teko

Dynaamisten kyvykkyyksien teko-elementti havainnollistaa sen, toimitaanko dynaamisen kyvykkyyden avulla jo olemassa olevan toimintamallin mukaisesti vai luodaanko sillä jotakin uutta (Di Stefano ym. 2014). Edellisestä esimerkkinä toimii Zahra ym. (2006, 918) määritelmä dynaamisesta kyvykkyydestä, joka heidän mukaansa on yrityksen resurssien ja rutiinien uudelleenjärjestely. Toisaalta dynaaminen kyvykkyys voidaan määritellä myös esimerkiksi prosesseiksi, joilla on merkittävästi yhteistä

yrityksen aiempien parhaiden käytänteiden kanssa, mutta jotka generoivat niistä uusia, arvoa luovia strategioita (Aragon & Sharma 2003, 73).

Jaottelu vanhojen operaatioiden puitteissa toimiseen ja uuden luomiseen ei välttämättä tarvitse olla täysin mustavalkoinen. Teoriasta on myös tunnistettavissa määritelmiä toiminnoista, jotka toimivat näiden molempien puitteissa samanaikaisesti. Esimerkiksi Bennerin ja Tushmanin (2003, 238) mukaan dynaaminen kyvykkyys on organisaation kykyä integroida ja kehittää sen nykyisiä kyvykkyksiä ja samanaikaisesti kehittää täysin uusia. Myös Santos ja Eisenhardt (2005, 498) painottavat uuden ja vanhan toimintatavan sekoittumista määrittelemällä dynaamisen kyvykkyuden organisaation prosessiksi, jonka resursseja organisaation jäsenet muokkaavat kehittääkseen uusia arvoa luovia strategioita.

Teecen (2012) mukaan mitä vanhempi ja suurempi organisaatio on, sitä vähemmän sen dynaamiset kyvykkyudet ovat pelkkien yksilöiden varassa. Näillä organisaatioilla on Teecen (2012) mukaan historiaa, jonka prosesseihin dynaamiset kyvykkyudet juureutuvat. Nämä rutiinit ovat peräisin yrityksen historiassa toimineilta kyvykkäiltä yksilöiltä, joiden henkinen pääoma ja tietotaito on implementoitunut ajan saatossa organisaation rutiineiksi. Pienemmillä ja nuoremmilla yrityksillä ei välttämättä vielä ole kehittyneitä parhaita käytänteitä ja prosesseja, jonka vuoksi ne ovat enemmän riippuvaisia yksilöiden tietotaidosta. Teece (2012) nostaa Applen esimerkiksi vanhan puitteissa toimimisen ja uuden luomisen rinnakkaisuudesta, joka on myös yhtenäinen Bennerin ja Tushmanin (2003) ajatusten kanssa. Applen perustaja Steve Jobs oli Teecen (2012) mukaan tietoinen riskistä, että lahjakkaiden yksilöiden kyvykkyudet eivät välttämättä nivoudu sisäisiin prosesseihin muidenkin käytettäväksi. Niinpä ennen poisjäämistään Jobs lanseerasi Appleen sisäisen koulun, jossa työntekijöille opetettiin ajattelua vanhojen päätösten takana. Näin yrityksen korkeatasoiset kyvykkyysien prosessit saatiin siirrettyä nykyisille työntekijöille. Jobs korostaa kuitenkin, että yksin prosesseilla ei tee mitään, ellei työntekijöiden anneta tilaa vaihtaa ajatuksiaan spontaaneissa tilanteissa. Tällä tavalla he ovat aina miettimässä uusi markkinoita ja liiketoimintamahdollisuuksia. Jobs toteaaakin, että innovointi on heidän yrityksessään rutiinien ja luovuuden sekoitusta eli siis vanhojen ja uusien kyvykkyysien yhtäaikaista hyödyntämistä.

2.2.4 Dynaamisten kyvykkyyksien objekti

Di Stefano ym. (2014) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien teko ja objekti kulkevat käsi kädessä. Mikäli dynaaminen kyvykkyys tekona kohdistuu toimintaan olemassa olevan puitteissa, on silloin teon objektina joko resurssit tai kyvykkyydet. Jos taas dynaaminen kyvykkyys on tekona uuden kehittämistä, on silloin teon objektina uudet mahdollisuudet. Toisin sanoen dynaamisten kyvykkyyksien objektilla tarkoitetaan sitä, mihin dynaamiset kyvykkyydet tekona kohdistuvat (Di Stefano ym. 2014). Poiketen hieman teon jaottelussa, objektin tarkastelu on akateemisessa keskustelussa jakautunut puhtaasti joko resurssien tai tulevien mahdollisuuksien tarkasteluun. Dynaamisten kyvykkyyksien teossa molemmat näkökulmat ovat voineet esiintyä samanaikaisesti.

Resursseja ja kyvykkyyksiä objekteina on tutkinut esimerkiksi Winter (2003, 991), jonka mukaan dynaamiset kyvykkyydet laajentavat tai muokkaavat teon kohteena olevia tavanomaisia kyvykkyyksiä. Kun resurssit nähdään objekteina, dynaamiset kyvykkyydet voidaan määritellä strategisiksi prosesseiksi, jotka muuttuvat arvoa tuottaviksi resursseiksi muuttuvan liiketoimintaympäristön kontekstissa.

Aragon-Correa ja Sharma (2003, 73) puolestaan näkevät tulevat mahdollisuudet dynaamisten kyvykkyyksien toiminnan kohteena. Heidän mukaansa dynaamiset kyvykkyydet sisältävät tarkkoja prosesseja, joissa on paljon samaa kuin yrityksen parhaissa käytänteissä ja jotka mahdollistavat uusien arvoa luovien strategioiden generoimisen, kun halutaan vastata uusien tulevaisuuden haasteisiin.

Objekti, jossa olisi ollut selkeästi elementtejä sekä kyvykkyyksistä ja resursseista sekä tulevista mahdollisuuksista ei tullut sellaisenaan vastaan. Tämä kahtiajako saattaa johtua ensinnäkin siitä, objekti geneerisesti on luonteeltaan hyvin yksiselitteinen. Lisäksi kyvykkyydet ja resurssit ovat konkreettisia kun taas tulevat mahdollisuudet ovat enemmän abstrakteja. Toiseksi jako saattaa heijastaa Di Stefano ym. (2014) mukaan vahvasti kyseessä olevan tutkijan intressejä sekä tutkimuksen tavoitetta.

2.2.5 Dynaamisten kyvykkyyden tavoite

Dynaamisten kyvykkyyksien teon tavoite heijastaa niitä lopputuloksia, joita dynaamisella kyvykkyydellä ja niiden yhdistelmillä halutaan saavuttaa. Di Stefano ym. (2014) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien generaalinen tavoite on tunnistaa uusia tarpeita markkinoilla, tarttua mahdollisuuksiin, mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja pysyä kilpailussa mukana. Di Stefano ym. (2014) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien tavoite voidaan ymmärtää joko yllä esiteltyinä geneerisinä tavoitteina tai organisaation tulokseen vaikuttamisena ja kilpailuedun luomisena suhteessa kilpailijoihin. Tässä tutkielmassa tutkitaan nimenomaan dynaamisia mikrotason kyvykkyyksiä, joiden tavoite on luoda jälkimmäistä eli konkreettista kasvua ja tulosta yritykselle. Konkreettiset tavoitteet ovat yleensä jollakin tavalla sidoksissa myös laajemman tason geneerisiin tavoitteisiin.

Tutkimukset, jotka määrittelevät dynaamisten kyvykkyyksien tavoitteeksi yrityksen kilpailullisen suorituskyvyn, käyttävät usein termejä kilpailuetu, vaikuttavuus ja kannattavuus geneeristen tavoitteita määrittelevien sanojen sijasta (Di Stefano ym. 2014). Esimerkiksi Zahran ja Georgen (2002, 285) mukaan dynaaminen kyvykkyys mahdollistaa yrityksen järjestellä uudelleen resurssejaan ja mukautua muuttuviin markkinaolosuhteisiin, jotta se voisi saavuttaa kilpailuetua. Zollo ja Winter (2002, 340) jatkavat, että dynaaminen kyvykkyys on joukko kollektiivisia toimintamalleja, joita organisaatio systemaattisesti muokkaa parantaakseen vaikuttavuuttaan.

Erot, painotetaanko toimintaympäristöön mukautumista vai yrityksen kilpailullista suorituskykyä saattaa selittyä tutkijan akateemisen taustan mukaan (Di Stefano ym. 2014). Tutkijat, joilla on tausta taloustieteissä, painottavat enemmän dynaamisten kyvykkyyksien tavoitteissa kilpailullisia lopputulemia sekä tuottoisuutta. Di Stefano ym. (2014) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien ja suorituskyvyn välillä herää kaksi kysymystä. Ensimmäinen kysymys on se, johtavatko dynaamiset kyvykkyydet kilpailuetuun vai tuottavatko ne vain kilpailukykyä. Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat parhaita käytänteitä ja vaikka näissä käytänteistä on yksityiskohtaisia eroja, ne sisältävät myös samankaltaisuuksia, joka tekevät niistä yhtä vaikuttavia läpi eri yritysten. Tämän näkemyksen mukaan dynaamiset kyvykkyydet

tuottavat vain kilpailullista pariteettia eli kilpailullista yhdenvertaisuutta. Täysin vastakkaisen näkemyksen tähän kysymykseen antaa Teece ym. (1997), jotka linkittävät dynaamiset kyvykkyydet suoran kilpailuetuun. Heidän mukaansa dynaamiset kyvykkyydet heijastavat yrityksen kykyä saavuttaa uudenlaista ja innovatiivista kilpailuetua. Myös Teece (2007) yksinomaaisesti kumoaa väitteen, että dynaamiset kyvykkyydet ovat vain parhaita käytänteitä.

Di Stefano ym. (2014) mukaan toinen kysymys liittyy dynaamisten kyvykkyyksien ja kilpailuedun välisen suhteen lujuteen. Ensimmäisen ääripään mukaan dynaamiset kyvykkyydet tarjoavat yritykselle kilpailuetua. Se, pystyykö yksittäinen kyvykkyys luomaan arvoa ja tarjoamaan kilpailuetua riippuu paljon vallitsevista olosuhteista sekä käytettävistä mittareista. On todettu, että yksittäisten dynaamisten kyvykkyyksien sijaan uniikit ja vaikeasti kopioitavissa olevat yhdistelmät eri kyvykkyyksistä ovat avain kilpailuetuun.

2.3 Markkinointi ja dynaamiset kyvykkyydet

2.3.1 Markkinointi mentaalisena orientaationa

Markkinointi voidaan laveasti määritellä joko yrityksen toiminnalliseksi funktioksi tai mentaaliseksi orientaatioksi (Strandvik ym. 2014). Tässä tutkielmassa markkinointi ymmärretään mentaalisena orientaationa, sillä dynaamisten kyvykkyyksien teoria korostaa kyvykkyyksien abstraktia, yrittäjähenkistä sekä prosessimaista luonnetta. Dynaamisista kyvykkyyksistä ei ole olemassa tarkkaa universaalia määritelmää, joka sijoittaisi sen johonkin tiettyyn osaan yritystä. Näin ollen markkinoinnin käsitteen määrittelemisen mentaaliseksi orientaatioksi toiminnallisen funktion sijaan on tässä tutkimuksessa luonteva valinta. Whitler ym. (2018, 86) nostavat lisäksi esiin sen, että markkinoinnin roolia ei mielletä tällä hetkellä kovinkaan strategiseksi yrityksissä. Valitsemalla markkinoinnin mentaalisen orientaation näkökulma voidaan markkinointia tarkastella koko organisaatiota koskevana asiana, jolloin markkinoinnin kriittisyyttä ja strategista arvoa yritykselle voidaan perustella paremmin.

Akateemisessa kirjallisuudessa markkinointi mentaalisena orientaationa nähdään ajatusmallina, joka on poikkileikkaava sekä filosofinen ominaisuus (Strandvik ym. 2014).

Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö, jonka tehtävä ei välttämättä ole markkinointifunktiossa, soveltaa käytännön työssään esimerkiksi asiakaslähtöisyyden- ja outside-in näkökulman ajattelumalleja.

Markkinointia mentaalisenä orientaationa on määritellyt tarkemmin esimerkiksi Wind ja Robertson (1983, 12), jotka mieltävät sen markkina- tai asiakassuuntautuneisuudeksi yrityksen sisällä. Myös Sørensen (2009, 737) toteaa, että markkinaorientaation keskeiset komponentit ovat asiakkaat ja markkinat. Markkinasuuntautuneisuuteen kuuluu Sørensenin (2009) mukaan ajatus siitä, että ollakseen ylivoimainen markkinoilla, yrityksen täytyy olla parempi kuin kilpailijansa. Lisäksi menestystä tulisi mitata suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin. Asiakassuuntautuneisuus puolestaan korostaa asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden ymmärtämistä kaiken päätöksenteon pohjana (Blocker, Flint, Myers & Slater 2011). Markkinointi mentaalisen orientaationa tarkoittaa siis Windin ja Robertsonin (1983) mukaansa sitä, että yrityksen strategia tulisi perustua asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden ulkoisten muutostekijöiden analyysille. Lisäksi strategian tulisi perustua markkinointiin siten, että sitä tulisi testata asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien reaktioiden perusteella.

Webster (1992, 14) jatkaa markkinoinnin mentaalisen orientaation määrittelyä lisäämällä, että markkinointiajattelumallin tehtävänä on varmistaa, että jokainen yrityksen toiminto luo ylivertaista arvoa asiakkaalle. Näin ollen markkinointi toimii asiakkaan äänenä yrityksessä. Wirtz ym. (2014, 188) puolestaan nostavat esiin, että markkinointi tarkoittaa markkinaorientaation lisäksi sitä, että asiakkaan tarpeet tunnistetaan ja niihin vastataan kompleksisesta liiketoimintaympäristöstä huolimatta. Markkinoiden aistiminen ja asiakkaisiin linkittymisen kyky ovat outside-in näkökulman kulmakivet, jotka avaavat mahdollisuuksia kilpailuetuun ja kasvuun. Toisin sanoen Wirtz ym. (2014) mukaan yrityksen suoriutumiskykyä voidaan parantaa kyvyllä aistia ja mukautua markkinoihin, joita asiakkaiden tarpeet ohjailevat.

Markkinointi nähdään vahvasti etenkin johtotasolla ja laajemmin koko organisaatiossa läsnä olevaksi mentaalimalliksi, joka tukee liiketoimintamallien kehitystä sekä liikevaihdon johtamista. Näin ollen markkinointi voidaan nähdä erittäin relevantiksi yrityksen menestymisen kannalta (Strandvik ym. 2014, 243). Whitler ym. (2018) korostavat lisäksi tutkimuksessaan, että markkinointi on vahva kasvun aikaansaaja muun

muassa siksi, että se priorisoi kasvustrategioita ja antaa kysyntään pohjautuvaa asiantuntijuutta päätöksentekoon. Markkinoinnin rooli korostuu Whitler ym. (2018) mukaan etenkin silloin, kun liiketoimintaympäristö on altis muutoksille. Tällöin asiakkaiden näkökulman ymmärtäminen ja implementointi yritykseen on keskeisessä asemassa kilpailun ja menestymisen kannalta.

Yhteenvetäen voidaan todeta, että markkinointi mentaalisenä orientaationa tarkoittaa muun muassa markkina- ja asiakassuuntautuneisuutta, asiakkaiden ja toimintaympäristön analysointia, asiakasnäkökulman tuomista strategian keskiöön, asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja niihin mukautumista, liikevaihdon johtamista sekä kasvun aikaansaamista.

2.3.2 Markkinoinnin kriittiset dynaamiset kyvykkyydet

Morgan ym. (2009) mukaan akateemisessa keskustelussa on annettu vähän huomiota niille kyvykkyyksille, jotka markkinaorientaation kautta tuovat arvoa yritykselle. Heidän mukaansa markkinaorientaatioon liittyvät kyvykkyydet ovat etenkin niitä kykyjä ja prosesseja, jotka toteuttavat markkinointistrategiaa käytännössä. Nämä kyvykkyydet tuovat Morganin ym. (2009) mukaan arvoa yritykselle, sillä ne ovat vaikeasti kopioitavissa ja arvokkaita.

Moorman ja Day (2016, 12) ovat harvojen tutkijoiden joukossa esittäneet määritelmiä markkinoinnin dynaamisista kyvykkyyksistä. Tässä määritelmässä markkinoinnin dynaamiseksi kyvykkyyksiksi on nimetty muun muassa

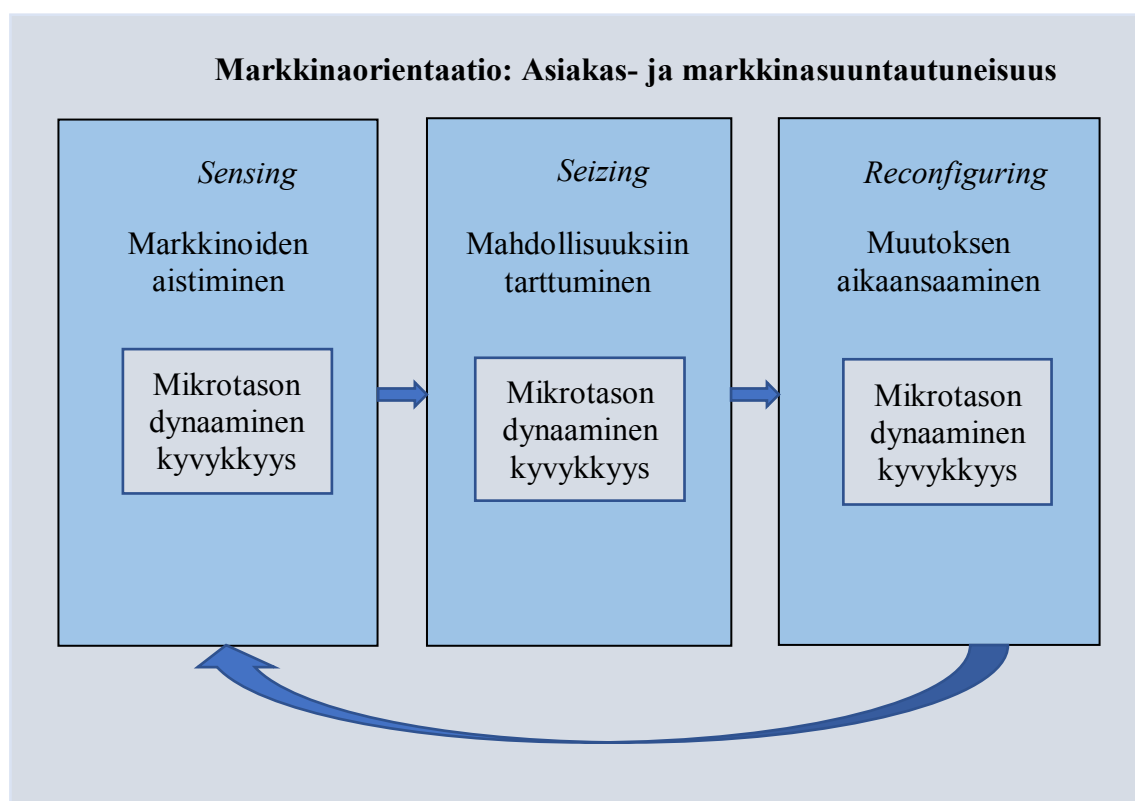
- Markkinoinnin mahdollisuuksien aistiminen ja tiedolla johtamisen kyvykkyydet sekä markkinaorientaatio, joka luo, välittää ja vastaa markkinatietoon
- Asiakassuhteiden johtaminen, jossa hankintaan ja ylläpidetään asiakassuhteita
- Brändin johtaminen ja brändipääoman kasvattaminen
- Strateginen markkinointisuunnittelu ja -implementointi, tarkemmin sanottuna muotoilulliset kyvykkyydet, jotka koordinoivat ja järjestävät tehtäväkohtaisia kyvykkyyksiä
- Funktiokohtaiset, markkinointimixiin liittyvät kyvykkyydet

Oheisesta luettelosta voidaan havaita, että funktiokohtaista määritelmää lukuun ottamatta markkinoinnin dynaamiset kyvykkyydet on määritelty hyvin mentaalisen orientaation

viitekehyksen mukaan. Määritelmät ovat osin mikrotason tekijöitä, osin ylätason kyvykkyyksien määritelmiä. Tämän tutkielman tavoitteena on syventyä markkinoinnin mikrotason tekijöiden kriittisiin dynaamisiin kyvykkyyksiin. Tämän vuoksi tulosten analyysi tullaan viemään vielä Moormanin ja Dayn (2016) määritelmiä yksityiskohtaisemmalle tasolle.

2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Kuviossa 2 on kuvattuna teoreettisen viitekehyksen synteesi. Kuviossa keskeistä on sen hahmottaminen, että ylätason kyvykkyydet muodostuvat mikrotason tekijöistä Teece (2007). Mikrotason tekijät koostuvat puolestaan Di Stefano ym. (2014) määritelmän mukaan teosta eli dynaamisesta kyvykkyydestä, sen luonteesta, tavoitteesta, agentista ja objektista.



Kuvio 2. Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Kuviossa 2 huomionarvoista on myös se, että markkinoinnin mentaalinen orientaatio dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelussa on tässä tutkimuksessa läsnä koko tutkimuksen

ajan. Markkinoinnin mentaalinen orientaatio voidaan puolestaan hahmottaa Wind ja Robertsonin (1983) mukaan asiakas- ja markkinasuuntautuneisuudeksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että niin ylä- kuin mikrotason dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu laajasti. Akateemisessa keskustelussa ei olla kuitenkaan päästy yhteisymmärrykseen dynaamisten kyvykkyyksien tarkasta määritelmästä. On todettu, että dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä on hyvin tilanne- ja kontekstisidonnainen. Jotta voitaisiin tarkasti ymmärtää, mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat, on ne syytä tuoda ensin konkreettisemmalle mikrotason tekijöiden tasolle. Sen jälkeen mikrotason tekijät voidaan vielä pilkkoa pienempiin analyysin osiin, jotka auttavat meitä ymmärtämään niiden perimmäisen luonteen ja tavoitteen. Edellä kuvattuja dynaamisia kyvykkyyksiä ei ole vielä tutkittu myöskään kriittisestä näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset tuovat juuri kriittisyytensä ja toimialasidonnaisuutensa kautta uutta näkökulmaa akateemiseen keskusteluun.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

3.1.1 Maltillinen konstruktionismi

Tieteellisen tiedon tuottamisen taustalla on aina tieteenfilosofia, joka ilmentää tieteellisen tiedon ja todellisuuden luonnetta (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2001, 12). Huntin ja Hansenin (2010, 111) mukaan tieteenfilosofia tuottaa ymmärrystä siitä, mitä on olemassa ontologisten olettamusten kautta. Tieteenfilosofiassa otetaan myös kantaa epistemologisiin olettamuksiin eli mitä todellisuudesta voidaan tietää ja millä perusteella. Tieteenfilosofian kautta voidaan myös ymmärtää metodologisia olettamuksia, jotka kertovat, millä menetelmillä tietoa voidaan hankkia. Tieteenfilosofiset valinnat näkyvät siis läpileikkaavasti kaikissa valinnoissa läpi tutkimuksen.

Tieteenfilosofiset valinnat ovat pohjana esimerkiksi tutkimusongelman asettamiselle, tutkimuskysymysten valinnalle sekä metodologisille valinnoille. Jotta tutkimuksen tieteellisen tiedon laatua, luotettavuutta ja yleistettävyyttä voidaan arvioida, täytyy tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat tuntea (Arndt 1985, 11). Usein ontologiset, epistemologiset ja metodologiset olettamukset kietoutuvat yhteen samankaltaisten uskomusten kautta. Yhdessä nämä muodostavat Arndtin (1985, 11) mukaan paradigman, joka luo implisiittisen pohjan teorialle. Tämän alaluvun tarkoituksena on eritellä ja perustella tutkimuksessa käytettyä paradigmaa ja muita tieteenfilosofiasia olettamuksia, jotka ohjaavat tutkimusta.

Kuten aiemmin todettiin, dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä ja teoria ovat hyvin hajanaisia. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan kompleksista ja erittäin kontekstisidonnaista käsitettä eri toimialojen näkökulmasta, on perusteltua käyttää paradigmaa, joka mahdollistaa erilaisten näkökulmien tasavertaisen aseman kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Tähän kontekstiin sopivat molemmat sekä kriittinen realismi että maltillinen konstruktionismi. Kriittinen realismi keskittyy kuitenkin enemmän ongelmien ratkaisemisiin siinä missä maltillinen konstruktionismi ottaa huomioon monien eri näkökulmien perspektiivit (Järvensivu & Törnroos 2010, 101). Siksi tutkielman

paradigmaksi valikoitui luontevasti jälkimmäinen eli maltillinen konstruktionismi.

Tässä tutkimuksessa maltilliseen konstruktionismin lisäksi näkyy vahvasti myös sosiaalinen konstruktionismi. Sosiaalinen konstruktionismi nähdään suuntauksena, jossa tieto rakentuu yksilöiden välisen dialogin aikana (Burr 2015, 4). Burrin (2015, 5) mukaan sosiaalinen konstruktionismi johtaa usein sosiaalisesti rakentuneisiin tekoihin. Tämä tutkimus on vahvasti sosiaalisesti konstruktuoitunut, sillä aineisto rakennetaan vahvasti fokusryhmän kesken käytävän dialogin ja tehtävien kautta.

3.1.2 Ontologiset, epistemologiset ja metodologiset olettamukset

Ontologia tutkimuksessa vastaa kysymykseen, mitä on olemassa. Maltillinen konstruktionismi olettaa ontologisen näkemyksen kautta, että totuus voi koostua monista eri näkökulmista ja on näin ollen luonteeltaan subjektiivinen (Järvensivu & Törnroos 2010, 101–102). Tämä tarkoittaa, että todellisuus on jokaiselle yksilölle uniikki ja subjektiivinen, jonka vuoksi kokemukset eri tapahtumista voivat vaihdella yksilöiden kesken eri ajassa ja eri konteksteissa. Maltillisen konstruktionismin paradigman mukaan tutkimuksen tarkoitus on luoda uutta ja relevanttia tietoa monien eri näkökulmien kautta.

Epistemologia määrittelee, mitä todellisuudesta voidaan tietää ja millä perusteella (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Maltillisen konstruktionismin näkemys tähän on, että totuus rakentuu sosiaalisen dialogin, kritiikin ja yhteisen konsensuksen kautta. Maltillinen konstruktionismi määrittelee totuuden empiirisestä aineistosta johtaen yhteisölähtöisesti (Järvensivu & Törnroos (2010, 101). Tässä tutkimuksessa eri toimialoista muodostuvat fokusryhmät heijastavat yhteisöjä, joista totuus maltillisen konstruktionismin mukaan johdetaan. Fokusryhmien aikana varsinkin dialogi, toisten haastaminen ja lopulta yhteisen n löytäminen korostuvat. Epistemologisten kysymysten kohdalla on otettava huomioon etenkin se, että tutkimus tulee olemaan hyvin tulkinnanvarainen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lopputulokset ovat fokusryhmien tulkinta aiheesta. Jos fokusryhmät toteutettaisiin eri kokoonpanoilla voisi olla, että he päätyisivät toisenlaiseen tulkintaan toimialojensa markkinoinnin kriittisistä dynaamisista kyvykkyyksistä. Esimerkiksi Gummesson (2003) kannustaa näkemään tutkimuksen tulkinnallisuuden enemmän lisäarvoa tuottavana vahvuutena kuin heikkoutena.

Metodologiset olettamukset puolestaan ottavat Eriksonin ja Kovalaisen (2008, 15–16) mukaan kantaa käytännön kautta siihen, millä keinoilla tietoa todellisuudesta tuotetaan. Metodologiset valinnat määrittelevät, kuinka tutkimusaihetta voidaan tutkia datan keräämisen ja datan analysoinnin kautta. Järvensivun ja Törnroosin (2010, 101) mukaan maltillisen konstruktionismin metodologisena tarkoituksena on tutkia subjektiivisuuden ohjaamaa ja yhteisöperusteista, empiirisesti kerättyä tietoa. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitu osallistava fokusryhmä, joka mahdollistaa ennen kaikkea yhteisöjen muodostaman todellisuuden tutkimisen.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimusmetodi

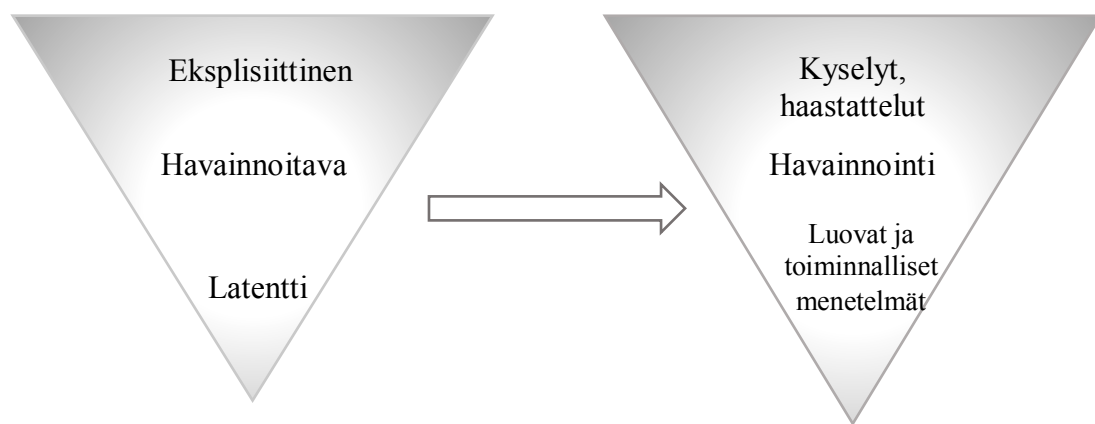
Tämä pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Gummessonin (2005, 312) mukaan laadullisilla tutkimuksilla pyritään ymmärtämään kompleksisia ja vaikeahkoja ilmiöitä holistisesta näkökulmasta. Kuten teoriaosuudesta on havaittavissa, ovat dynaamiset kyvykkyydet ilmiönä hankalasti määriteltävissä ja konkreettisesti ymmärrettävissä sen laajuuden ja abstraktiivisuuden takia. Jotta pystyisimme ymmärtämään tätä ilmiötä paremmin, on laadullisen tutkimusmetodin käyttö perusteltua.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 5) mukaan kvalitatiivinen tutkimus keskittyy tutkimusaiheen tulkitsemiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen, siinä missä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy löytämään ilmiöille selityksiä ja testaamaan hypoteeseja. Tämän tutkimuksen tavoitteena on erittelyn, analysoinnin ja reflektoinnin kautta ymmärtää, mitä ja millaisia ovat markkinoinnin kriittiset dynaamiset kyvykkyydet. Laadullisen analyysin avulla tutkimus pystyy myös tuomaan esiin eri kontekstien tulkinnan ja ymmärryksen siitä, mitkä ja millaiset markkinoinnin kyvykkyydet luovat yritykselle menestystä eri toimialoilla.

Ambrosinin ja Bowmanin (2009) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien kenttää on pitkään dominoinut kvantitatiivinen tutkimus, jonka vuoksi he ovat nähneet selkeän tarpeen laadulliselle tutkimukselle. Lisäksi heidän mukaansa aiempi tutkimus on keskittynyt laajoihin organisaatio prosesseihin jättäen mikrotason tekijät lähes kokonaan huomiotta. Nämä seikat tukivat laadullisen menetelmän valintaa tähän tutkimukseen. Lisäksi Gummesson (2003, 483) nostaa esiin, että yritykset toimivat tänä päivänä

kompleksisessa, epävarmassa ja alati muuttuvassa markkinaympäristössä ja tutkimusmenetelmien tulisi mukautua paremmin tähän todellisuuteen.

Sandersin (2002, 3–4) mukaan tietoa voidaan kerätä yksilöiltä monin eri menetelmin. Tämä on tarpeellista varsinkin siksi, koska Sandersin (2002) mukaan yksilöihin varastoitunut tieto on monitasoista. Yksilön tiedon tasot ja niihin sovelletut tutkimusmenetelmät on havainnollistettu kuviossa 3. Hänen mukaansa informantin syvällisen, latentin ymmärtämisen tueksi tarvitaan usein haastattelun lisäksi erilaisia menetelmällisiä työkaluja.



Kuvio 3. Ihmisessä olevat tiedon tasot ja niihin mukautuvat tutkimusmenetelmät, Mukailtu Sandersin (2002) pohjalta

Sandersin (2002, 3) mukaan kuuntelemalla, mitä ihmiset kertovat, saadaan eksplisiittistä tietoa. Pelkän eksplisiittisen tiedon riskinä on se, että haastateltavat kertovat meille vain sen, minkä haluamme kuulla. Sandersin (2002) mukaan havainnoitavan tiedon saamme selville, kun seuraamme, mitä ihmiset tekevät. Latenttiin eli pinnan alla tietoon pääsemme puolestaan käsiksi, kun lisäämme tiedonkeruutilanteeseen toimintaa tai luovuutta sisältävän elementin.

Tässä tutkielmassa tullaan yhdistämään laadullisen tutkimuksen ekplisiittinen eli puhuttu sekä latentti eli toiminnallisuuteen liittyvät elementit osallistavana fokusryhmänä. Näin päästään kokonaisvaltaisesti käsiksi informanteilta kerättävään tietoon.

3.2.1 Osallistava fokusryhmä

Fokusryhmällä tarkoitetaan monen osallistujan samanaikaista osallistumista haastatteluun datan generoimiseksi. Fokusryhmän erityispiirteenä voidaan pitää eksplisiittisen keskustelun kautta luotua aineistoa, johon olisi vaikeaa päästä käsiksi ilman ryhmän jäsenten välistä dialogia (Barbour 2007).

Fokusryhmän käyttöä voidaan perustella syvällisen ymmärryksen hankkimisen ja tehokkuuden kautta (Carson ym. 2001, 109). Syvällinen ymmärrys saadaan tuomalla heterogeeninen tai homogeeninen joukko ihmisiä yhteen. Heterogeeninen ryhmä luo mahdollisuuden pureutua tietyn yhteisön näkemysten eroavaisuuksiin tai toisaalta samankaltaisuuksiin taustoista huolimatta. Sama mahdollisuus pätee vastavuoroisesti myös homogeeniseen ryhmään, jossa voidaan tarkastella samankaltaisen ryhmän ominaispiirteitä. Tehokkuutta saadaan Carsonin ym. (2001, 110–111) mukaan sillä, että haastattelut saadaan kerättyä joissakin tapauksissa isoiltakin joukolta ihmisiä samanaikaisesti.

Fokusryhmien on todettu olevan tehokas tiedonkeruutapa, sillä empiiristä dataa kerätään asiantuntijoiden ja johtajien näkemyksistä, kokemuksista sekä spontaanisista keskusteluista muiden osallistujien kanssa Franz (2011). Lisäksi fokusryhmissä tutkitaan usein ihmisten preferenssejä Franz (2011). Tämä havainto on tutkimuksen kannalta erittäin merkittävä asia, sillä tarkoitus on saada tietää, mitä dynaamisia kyvykkyyksiä toimialoilla priorisoidaan toisten yli.

Fokusryhmä on erittäin hedelmällinen metodi tässä tutkimuksessa, sillä sen avulla pääsemme yksilöiden näkemysten lisäksi tarkastelemaan myös sitä, yhtenevätkö käsitykset markkinoinnin dynaamisista kyvykkyyksistä toimialojen välillä. Näin saamme arvokasta tietoa siitä, voiko eri toimialojen välillä olla täysin samanlaisia menestystä selittäviä dynaamisia kyvykkyyksiä, ovatko dynaamiset kyvykkyydet ja niiden lähteet osin samoja vai ovatko kyvykkyydet täysin uniikkeja eri toimialojen kesken. Kiinnostavaa on myös se, eroavat käsitykset kriittisistä dynaamisista kyvykkyyksistä saman toimialan sisällä.

Jotta haastattelun tavoitteisiin päästäisiin tehokkaammin käsiksi, esittää Colucci (2007, 1422), että fokusryhmään kannattaisi lisätä jokin toiminnallinen ulottuvuus. Toiminnallisten ulottuvuuksien, kuten erilaisten tehtävien, nähdään myös muotoilevan fokusryhmätilanteen luonnetta ja keskustelun aihealuetta (Moisander & Valtonen 2006, 72). Näin ollen tutkimukselle sopivaksi tavaksi nähtiin *osallistava* ulottuvuus fokusryhmähaastattelujen tukena. Näitä osallistavia tai toiminnallisia tapoja voivat olla esimerkiksi listaus, paremmuusluokittelu, tarinankerronta tai lauseentäydennys. Nämä toiminnalliset ulottuvuudet ovat erityisen arvokkaita aineistonkeruun kannalta, sillä ne antavat informanteille apuvälineitä vastaamisen ja oman ajatustyön tueksi (Colucci 2007, 1424–1429). Lisäksi osallistavat toimintaperusteiset kysymykset elävöittävät haastattelutilannetta ja auttavat tutkimuksen toteuttajaa jäsentämään vastauksia. Fokusryhmän ja osallistavan elementin yhdistelmää kutsutaan tässä tutkimuksessa osallistavaksi fokusryhmäksi.

Osallistavan fokusryhmän riskinä voidaan pitää sitä, että osallistavat kysymykset ovat monitulkintaisia. Tätä riskiä hallittiin järjestämällä pilottihaastattelu, jossa testattiin kysymysten ja tehtävien ymmärrettävyys. Lisäksi riskiä hallittiin suunnittelemalla datan kerääminen mahdollisimman tarkasti.

3.2.2 Aineistonkeruu

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 51) mukaan saatavuus ja soveltuvuus ovat kaksi keskeistä edellytystä, kun valitaan osallistujia kvalitatiiviseen haastatteluun. Tutkielmaa varten haastateltiin Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin järjestämän General Executive MBA-ohjelman opiskelijoita. Ohjelman osallistajat edustivat eri kokoisia yrityksiä eri toimialoilta. Mukana oli muun muassa suuria konserniyrityksiä sekä pienempiä kasvuyrityksiä. Osallistajat olivat profiililtaan kokeneita yrityksen ja julkishallinnon johtajia sekä avainhenkilöitä, esimerkiksi toimitusjohtajia, asiakkuusjohtajia sekä viestintäjohtajia. Haastateltavat on eritelty tarkemmin fokusryhmiin taulukossa 3. Näin ollen haastateltavat sopivat erinomaisesti tutkimuksen profiiliin, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tutkia markkinoinnin kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä yritysjohton näkökulmasta. Haastateltavat täyttävät myös Erikssonin ja Kovalaisen (2008) soveltuvuuden ja saatavuuden kriteerit.

Taulukko 3. Fokusryhmähaastattelujen tiedot

Haastateltava	Toimiala	Haastattelun kesto
A	Teollisuus	1:05
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H	Finanssi	1:05
I		
J		
K		
L	Palvelu	1:05
M		
N		
O		
P		
Q	Julkinen	1:05
R		
S		
T	Julkinen (Pilottiryhmä)	1:30
U		
V		
X	Korkeakoulu	1:05
Y		
Z		
Å		
Ä		

Haastattelut toteutettiin rinnakkaisfokusryhminä. Tämä tarkoittaa sitä, että samanaikaisesti käynnissä oli viisi eri fokusryhmää. Fokusryhmien hallinnassa tutkijan

apuna oli MBA-kurssin ohjelmajohtaja sekä opintojakson vastuuprofessori, joiden kanssa haastattelurunko ja tehtävät käytiin läpi ennen aineistonkeruutilannetta.

Tutkimusprosessi aloitettiin määrittelemällä aineistonkeruun tavoite ja kohderyhmä. Breenin (2006, 463) mukaan tutkimusprosessi on tarpeellista aloittaa kysymällä, mitä kyseisellä aineistolla tavoitellaan. Tämän tutkimuksen aineiston tavoitteena oli saada vastaus, mitkä markkinoinnin dynaamiset kyvykkyudet tuottavat yritykselle eniten arvoa. Eli mitkä niistä ovat menestymisen kannalta kaikista kriittisimmät.

Kohderyhmä tähän tutkimukseen määriteltiin puolestaan ensin tutkimuksen lähestymistavan kautta liikkeenjohdoksi ja organisaation asiantuntijoiksi. Sitten tarkempi valinta tehtiin tarkoituksenmukaisen näytteenoton (*purposeful sampling*) avulla, jossa tutkija valitsee kaikista tehokkaimmat kohderyhmät vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Marshall 1996, 523). Lähes kolmenkymmenen liikkeenjohdon avainhenkilön muodostama MBA-kurssi on tutkimuksen kannalta erittäin tehokas keino kerätä aineistoa niin kokonsa kuin asiantuntemuksensakin puolesta. Toisaalta kohderyhmän määrittelyssä on myös avaininformantti-näytteenoton (*key informant sampling*) piirteitä, joka on Marshallin mukaan (1996, 523) niiden henkilöiden rekrytoimista tutkimukseen, joilla on tutkittavan asian kannalta erityistä asiantuntijuutta. General Executive MBA-ryhmässä oli mukana esimerkiksi toimitusjohtajia, jotka pystyvät asemansa kautta antamaan syvällisen näkemyksensä organisaation menestykseen vaikuttaneista markkinoinnin kyvykkyyksistä. Tutkimusaineistoa tulkittaessa on Marshallin (1996) mukaan tärkeää, että joukossa on ollut henkilöitä, jotka voivat vahvistaa orastavia löydöksiä. Toisaalta tärkeää on myös se, että joukossa on niitä, jotka saattavat olla eri mieltä aiheesta. Fokusryhmä mahdollistaa varsinkin näiden haastateltavien hyödyntämisen tehokkaasti.

Seuraavaksi laadittiin haastattelurunko (liite 1) sekä haastattelujen aikana suoritettavat osallistavat tehtävät. Aikajänne, jonka mukaan haastateltavia pyydettiin muistelemaan kasvuun johtaneita kyvykkyyyksiä, oli kaksi viimeisintä tilikautta. Tällä aikajänteellä on pyritty minimoimaan sattuman vaikutus tuloksellisuuteen. Kyvykkyys, joka on vaikuttanut yrityksen kasvuun kahtena tilikautena peräkkäin, on harvoin sattumasta johtuvaa. Kahden tilikauden aikajänne mahdollistaa siis tuoreiden, mutta vakaiden

näkemyksen saamisen. Tämä tukee Helfatin (2007) näkemystä siitä, että dynaamiset kyvykkyydet ovat tarkoituksenmukaisia.

Haastattelurungon ja tehtävien ymmärrettävyyttä testattiin ensin yksilöhaastattelulla. Tämän perusteella haastattelurungon sanamuotoja sekä käsitteiden määrittelyä täsmennettiin. Yksilöhaastattelua ei kuitenkaan otettu mukaan lopulliseen aineistoon, sillä muut haastateltavat toimivat fokusryhmissä. Haastattelurunkoa sekä haastattelutilanteen toteutusta käytiin tammikuun alussa läpi myös MBA-ryhmän ohjelmajohtajan kanssa. Tämän suunnittelusession jälkeen haastattelurunkoa muokattiin aineistonkeruutilanteeseen sopivammaksi. Pilotti, jossa haastattelurunkoa ja tehtäviä testattiin fokusryhmässä, järjestettiin tammikuun viimeisellä viikolla.

Aineisto kerättiin General Executive MBA-ohjelman luennolla 14.2.2019. Ryhmästä muodostettiin viisi 3-7 henkilön fokusryhmää toimialojen mukaan. Tämä jaottelu loi pohjan kyvykkyyksien tarkastelulle eri konteksteissa. Aineistonkeruutilanteessa jokainen haastattelurungon kysymys käytiin yhteisesti läpi ennen keskusteluja ryhmissä. Näin osallistujilla oli mahdollisuus kysyä täsmennyksiä, mikäli aiheista heräsi kysyttävää. Keskustelujen aikana tutkija, ohjelmajohtaja ja vastuuprofessori kiersivät ryhmien keskuudessa varmistamassa, että keskustelu sujuu sekä esittämässä tarkentavia kysymyksiä. Jokaisen ryhmän pöytään laitettiin lisäksi oma nauhuri tallentamaan keskustelua.

3.2.3 Aineiston analysointi

Aineistonkeruun jälkeen siirrytään aineiston analysointiin. Ensimmäistä tutkimuskysymystä, kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien erittelyä, analysoitiin ensin sisällönanalyysin kautta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 109-116) mukaan sisällönanalyysissä aineisto jaetaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Käsitteellistäminen analyysivaiheessa tapahtui vahvasti Di Stefano ym. (2014) dynaamisten kyvykkyyksien osatekijöiden teorian kautta. Analyysin apuna käytettiin myös teemoittelua osatekijöiden avulla.

Laadullisen aineiston käyttö ei poissulje käyttämästä sen tukena myös määrällisiä apukeinoja (Mott-Stenerson 2008). Koska tämän tutkimuksen analyysiyksikkönä on kriittinen dynaaminen kyvykkyys, tarkoittaa se sitä, että joukko kyvykkyuden osatekijöitä on muita merkittävämpiä. Jotta tämä merkittävyys ei perustuisi liian kevyille olettamuksille, käytettiin merkittävyyserojen löytämisen apuna kvalitatiivien aineiston kvantifiointia. Kvantifiointi tarkoittaa Schmidtsin (2010) mukaan muun muassa laadullisten koodien tai teemojen esiintymistiheyttä litteroidussa tekstissä. Kvantifioinnin apuna käytettiin koodausohjelmistoa, jonka avulla esimerkiksi eri diskursseista löydettiin määrällisiä painotuksia. Esimerkki aineiston koodauksesta on esitetty taulukossa 4. Tämä menettely sopii sisällönanalyysiin, sillä Tuomen ja Sarajärven (2009, 109-116) mukaan sisällönanalyysi voi tarkoittaa yhtäaikaaisesti sekä laadullista sisällön analyysia että määrällistä erittelyä.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston koodauksesta

	Sitaatti	Koodi	Teema
Teollisuus	<i>"Yhden Angry Birds sin voit tehdä, mutta että niitä pystyttäis tuomaan jatkuvasti ja sitten menestymään siinä."</i>	Menestyksen jatkumo	Määrällinen menestyksen mittari
Finanssi	<i>"Ristiinmyynnin kautta saadaan lisättyä tyytyväisyyttä ja asiakaspysyvyyttä. Todennäköisesti myös asiakaskokemusta."</i>	Asiakastyytyväisyys	Laadullinen menestyksen mittari
Julkinen	<i>"Voisiko tätä vetää yhteen niin, että kaikkien näiden [markkinointitoimenpiteiden] takana on se, että ollaan kuunneltu tarpeet sieltä asiakkaalta?"</i>	Asiakassuuntautuneisuus	Markkinointi mentaalisena orientaationa
Teollisuus	<i>"...ne kilpailuedut, mitkä erottaa muista niin sitä voi lähteä rummuttamaan eteenpäin ja kaikkien pitäisi olla tukemassa sitä ajatusta."</i>	Markkinasuuntautuneisuus	Markkinointi mentaalisena orientaationa

Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan nelikentällä, jonka osalta oli ratkaisevaa tietää fokusryhmien painotukset menestymisen mittareiden sekä markkinoinnin mentaalisen

orientaation osalta. Aineiston kvantifioinnissa huomioitiin koodien esiintymistiheys. Koodeja tehdessä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että yksittäisten sanahakujen sijaan huomioitiin myös kiertoilmaisut ja synonyymit. Näin pystyttiin huomioimaan kokonaisvaltaisesti konteksti, jossa ilmaus esiintyy. Tarkemmat tulokset koodien kvantifioinnista on eritelty liitteessä 2.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Menestys toimialojen kuvaamana

Ennen dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelua on relevanttia tehdä katsaus siihen, mikä on kunkin toimialan perimmäinen tavoite eli millaisia seikkoja he pitävät menestyksen lähteenä. Menestystä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä voidaan pitää päämääränä, johon kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien avulla pyritään pääsemään. Kriittiset dynaamiset kyvykkyydet voidaan nähdä ikään kuin työkaluina menestyksen saavuttamiselle. Jotta myöhemmin esiteltäviä toimialakohtaisia kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti, on hyvä ymmärtää, millaiset päämäärät ja mittarit niitä ohjaavat.

Menestys eri toimialojen näkökulmasta miellettiin usein kasvun luomisena. Tutkimuksen aineistona oli myös julkinen- ja yksityinen sektori, joiden perimmäinen tavoite ei ole kuitenkaan kasvaa. Näitä toimialoja ohjaavat ennemminkin laadulliset tavoitteet. Tämän takia tässä tutkimuksessa puhutaan menestymisestä, joka pitää sisällään sekä määrälliset että laadulliset tavoitteet. Menestymisen eri toimialojen näkökulmasta on esitetty tarkemmin taulukossa 5.

Taulukko 5. Menestyksen mittarit toimialoittain

Toimiala	Menestyksen mittarit
Teollisuus	Kasvu (nopeampi kuin verrokkiyrityksillä), kasvun jatkumo, olla omalla alallaan paras
Finanssi	Kasvu, Positiivinen kulu-tuotto –suhde, Asiakastyytyväisyys
Palvelu	Positiivinen tuotos-panos –suhde, asiakastyytyväisyys, Jatkumo asiakassuhteissa
Julkinen	Asiakastyytyväisyys, Positiivinen tuotos-panos –suhde, yhteiskunnallisen hyvinvoinnin saavuttaminen
Korkeakoulu	Asiakastyytyväisyys, Positiivinen tuotos-panos –suhde, tuotetaan yhteiskunnalle, yrityksille ja yksilöille relevanttia osaamista.

Kuten taulukosta 5 voidaan päätellä, on eri toimialojen tavoitteet jaoteltavissa viiteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat tuotos-panos -suhde, kasvu, menestyksen jatkumo, asiakastyytyväisyys, sekä yhteiskunnalliset tavoitteet. Seuraavaksi näitä tavoitteita tarkastellaan lähemmin.

4.1.1 Positiivinen tuotos-panos -suhde

Lähes kaikkia toimialoja yhdistää positiivisen tuotos-panos -suhteen korostuminen menestymisen avaimena. Tämä tavoite luo käytännössä pohjan kannattavalle liiketoiminnalle, sillä kun tuotoksia tulee suhteessa enemmän panoksiin, jää yritykselle ylijäämää, jonka voi sijoittaa esimerkiksi kasvua tukeviin investointeihin. Kaikista vahvimmin tuotos-panos -ajattelu nousi esille teollisuus ja korkeakoulutoimialoilla.

HI: Ja sitten jos niitä Pohjoismaisia huippufirmoja ajattelee ja jos ajattelee koko Eurooppaa, niin niissä on tuotto-kulu -suhde varmaan parasta luokkaa.

Yksityisten toimialojen lisäksi myös korkeakoulusektori nimesi keskeiseksi tekijäksi hyvän tuotos-panos -suhteen, mutta hieman käänteisellä logiikalla.

HZ: Mitä enemmän yritys tuottaa voittoa omistajilleen, niin sitä paremmin se on menestynyt. Julkisyhteisöissä ja korkeakouluissa se kääntyy toisin päin, että jos rahaa jää käyttämättä niin se on tietyllä tapaa epäonnistuminen. Silloin ei olla hyödynnetty niitä panoksia, mitä ollaan saatu.

Siitä huolimatta, että toimialoilla on käänteiset logiikat varsinkin panosten osalta, haluavat he molemmat maksimoida panoksilla saatavan tuotoksen. Siinä missä yksityinen sektori keskittyy usein minimoimaan panoksensa, julkisyhteisöt pyrkivät puolestaan käyttämään maksimaalisesti heille osoitetut panokset. Esimerkiksi julkisen toimialan pilottiryhmässä nousi esille, että julkinen toimija on epäonnistunut, jos rahaa eli panoksia on palanut turhaan esimerkiksi jonkin huonosti tehdyn investoinnin seurauksena. Tämän vuoksi sekä yksityisen että julkisen sektorin yhteisenä tavoitteena voidaan pitää positiivista ja tehokasta tuotos-panos -suhdetta.

4.1.2 Kasvu

Toimialoista vain teollisuus- ja finanssitoimialat mainitsivat menestystä pohdittaessa suoraksi menestystekijäksi ja -mittariksi kasvun. Yhdeksi kasvua määrittäväksi tekijäksi nimettiin, että kasvaa nopeammin kuin muut toimialalla olevat verrokkiyritykset. Huomion arvoista on myös se, että joissakin tapauksissa toimialojen sisällä organisaatioiden edustajat kyseenalaistivat kasvun paikkaa menestyksen mittarina.

HC: Mun mielestä yritys on silloin menestynyt, kun se kasvaa nopeammin kuin yritykset keskimäärin toimialalla. Eli kun toimiala voi buumata ja kaikki kasvaa, mutta jos kasvaa nopeammin kuin muut, niin on menestynyt.

HA: Niin mutta onko se kasvu sitten menestyksen mittari?

HD: No mun mielestä yritysmaailmassa on hyvin pitkälle näin.

Kasvu muiden toimialojen kohdalla tuli esiin epäsuorasti. Se saatettiin nähdä usein esimerkiksi enemmänkin seurauksena muista toimista kuin itsessään tavoiteltavana päämääränä. Julkisen toimialan kohdalla kasvu nähtiin esimerkiksi sitä kautta, että organisaation palveluita käyttävät yritykset ja yksilöt kasvavat ja menestyvät heidän tekemiensä toimien kautta paremmin.

HV: Julkisen toimijanhan ei ole tarkoituksena organisaationa kuitenkaan kasvaa. Mutta tietysti sitä pitää mitata asiakkaiden kautta. Eli esimerkiksi, että ollaan autettu jotain tiettyä yritystä kasvamaan tietyllä ajanjaksolla, on se juttu.

HT: ...esimerkiksi ne, jotka ovat käyttäneet rahoituspalvelua, niin me voidaan seurata sitä, miten ne yritykset ovat menestyneet. Että ovatko he saaneet rahoituksen tai miten niiden business on lähtenyt siitä mahdollisesti kehittymään.

Toisaalta esimerkiksi julkisten toimialan luonteen kannalta ei ole tarkoituksenmukaista, että siihen kuuluvia organisaatioita kasvatetaan loputtomiin. Heidän kohdallaan on edellisen luvun menestyksen määritelmän mukaan tarkoituksen mukaista saada toimintansa vaikuttavuutta kasvatettua olemassa olevien panoksien avulla.

Mielenkiintoinen huomio on se, että monet teollisuuden ja finanssialan haastateltavat edustivat kooltaan (liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään) suuria yrityksiä. Ne toimijat, jotka olivat jo omalla sektorillaan saavuttaneet kasvua ja suurta markkinaosuutta, halusivat kasvaa lisää. Päinvastaisesti muut toimialat eivät nostaneet kasvua keskeiseksi menestystä määrittäväksi tekijäksi tai mittariksi. Tämä saattaa johtua johdannossa esitetystä ilmiöstä, jossa eri toimialat vastaavat heidän toimintaympäristöillensä tyypillisiin haasteisiin. Esimerkiksi palvelutoimialan liiketoimintaympäristön muutostilanteissa on joissakin tapauksissa relevantimpaa keskittyä ensisijaisesti asiakastyytyvyyteen kuin suoranaisesti kasvuun.

4.1.3 Jatkumo menestyksessä

Monissa fokusryhmissä nousi esiin seikka, että pelkkä positiivinen tuotos-panos -suhde tai kasvu ei yksin riitä, vaan menestyksen tulee olla aikajänteeltään jatkuvaa. Toimialoista teollisuus ja palvelu käyttivät kumpikin tästä esimerkkinä Angry Birds -peliä.

HF: *Ja sitten jatkumo tavallaan, että yhden Angry Birdsin voi aina tehdä, mutta että niitä pystyttäisiin jatkuvasti tuomaan ja menestymään siinä.*

HC: *Tärkeää on siis pitkäaikainen ja kannattava kasvu.*

HN: *...Tää Angry Birds oli vähän niin kun tähdenlento...He tekivät varmasti huikeaa liikevaihtoa ja kasvattivat brändiä lyhyellä aikavälillä.*

Pitkän aikajänteen menestystekijästä on havaittavissa piirteitä Teece'n (2007) ylätasen kyvykkyydestä muuntautuminen (*reconfiguring*). Pitkäjänteisen menestymisen salaisuutena nähtiin kyky muuttaa markkinoita tai luoda omista resursseista jotakin täysin uutta. Tämä piirre tuli kaikista vahvimmin esille teollisuuden toimialalla. Heidän mukaansa yritys, joka toimii refenssiyrityksenä muille, määrittelee toimialaa ja luo uutta liiketoimintaa, jota ei vielä ole. Tämä viittaa kyvykkyyteen tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja muokata resursseja vastaamaan niitä paremmin.

HD: *...Pitää olla jatkuvasti paras sillä alallaan ja pystyä jatkuvasti myös muutoksia tekemällä pysyä myös parhaana sillä alalla.*

HF: *Yksi vielä, että jos saavuttaa sellaisen johtavan auktoriteettiaseman niin voi määritellä sitä toimialaa ja luoda siellä vaikka uutta liiketoimintaa, jota ei vielä ole.*

Pitkäaikainen menestyminen ja uuden kehittäminen kulkivat siis haastateltavien mielestä käsi kädessä. Jos tavoittelee pitkäaikaista kasvua, tulee markkinoilla mukana pysymiseksi kehittää tarjoomaansa ja toimintatapojansa muuttuvien asiakastarpeiden ja liiketoimintaympäristön mukana. Tämä edellyttää yrityksiltä myös vahvaa markkinoiden aistimista ja tilaisuuksiin tarttumista täysin uudenlaisen liiketoiminnan luomiseksi.

4.1.4 Asiakastyytyväisyys

Kaikki muut toimialat nostivat asiakastyytyväisyyden keskeiseksi menestyksen määritelmäksi paitsi teollisuus, joka korosti vähemmän kvalitatiivisia ja enemmän kvantitatiivisia menestyksen elementtejä. Kvalitatiiviseen asiakastyytyväisyyteen liitettiin vahvasti ensinnäkin brändin rakentaminen. Nämä kaksi linkittyvät toisiinsa, sillä asiakastyytyväisyyden avulla kasvatetaan yrityksen brändiarvoa, mikä määräytyy aina ensisijaisesti asiakkaiden mielissä.

HN: *Mulle tuli heti mieleen lentoyhtiö Finnair, koska sehän on saanut hirveän hyviä arvosanoja asiakastyytyväisyydestä. ... Jos yleisesti ottaen katsotaan, niin sen brändihän on hirveän hyvä ja mielikuva palveluntuottamisesta on se, että se on korkealaatuista.*

HK: *Esimerkiksi meidän brändi ja slogan niin periaatteessa me mietitään, että mitä se tarkoittaa konttorissa ja mitä se tarkoittaa, kun mennään asiakastilaisuuksiin ja jokaisen työhön yritetään kytkeä se, millä tavalla me halutaan näkyä.*

Dynaamiset kyvykkyydet tähtäävät muutoksessa olevassa ympäristössä menestymiseen. Koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä, on asiakastyytyväisyys olennainen menestystä määrittävä tekijä. Tarpeiden muutoksiin on osattava reagoida kilpailijoita paremmin. Siksi myös laadullinen mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää menestyksestä puhuttaessa. Asiakastyytyväisyys tavoitteena resonoi

vahvasti Teecen (2007) markkinoiden aistimisen (*sensing*) ja mahdollisuuksiin tarttumisen (*siezing*) kanssa. Jotta asiakastarpeita voidaan ymmärtää, pitää markkinoita ja asiakkaita ensin havainnoida. Tämän jälkeen niihin arvonluonnin tapoihin, jotka täyttävät ja ylittävät asiakastarpeet, pitää osata tarttua. Näin päästään asiakastyytyväisyyteen, joka parhaimmillaan johtaa asiakasuskollisuuteen. Tämä taas puolestaan luo yritykselle taloudellista tulosta.

4.1.5 Yhteiskunnalliset tavoitteet

Kuten aiemmin mainittu, julkinen- ja korkeakoulutoimiala eivät luonteensa vuoksi tavoittele suoranaisesti kasvua. He määrittivät menestyksen enemmänkin laadullisten tavoitteiden, kuten yhteiskunnallisen arvon, kautta. Varsinkin korkeakoulutoimialalla tämä nousi vahvasti esiin, sillä he nimesivät asiakkaikseen yhteiskunnan, yritykset ja yksilöt.

HY: Jos ekana ajattelee yhteiskuntaa, niin korkeakoulu on menestynyt, kun se tuottaa oikeaa ja oikeanlaatuista osaamista ja tutkimustuloksia, joita yhteiskunta pystyy hyödyntämään.

HQ: Ainakin sosiaalipuolella pyritään koko ajan nostamaan vaikuttavuutta. Sitä katsotaan ei vaan eurojen, vaan myös sen vaikuttavuuden muutoksen ja hyvinvoinnin muutoksen kautta.

Kuten asiakastyytyväisyys, myös yhteiskunnalliset tavoitteet heijastavat vahvasti Teecen (2007) markkinoiden aistimista (*sensing*) ja mahdollisuuksiin tarttumista (*siezing*). Kuten korkeakoulusektori totesi, yhteiskunta voidaan nähdä julkisorganisaatioiden asiakkaana. Siksi yhteiskunnan tilaa on osattava astia ja mahdollisuuksiin tarttua, jotta voitaisiin tuottaa vaikuttavuutta myös yhteiskunnallisella tasolla.

4.1.6 Menestystekijöiden yhteenvedo

Yhteenvetäen voidaan todeta, että eri toimialoilla on hyvin samankaltaisia menestystekijöitä. Menestystekijöissä voidaan havaita selvä jako määrällisiin ja laadullisiin luokkiin. Etenkin palvelutoimialan aineistoa läpikäydessä havainto

määrällisen ja laadullisen menestystekijöiden syklisyydestä osoittaa kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä ohjaavien tavoitteiden kokonaisvaltaisuuden.

HP: Eikös me löydetty tähän menestyksen mittaamiseen aika monta ratkaisua eli suurimpina talous ja asiakastytyväisyys. Niiden kautta syntyy sitten kasvua, mikä brändin vahvistumiseen ja asiakkuuksien keston ja elinkaaren avulla johtaa uudelleenostoihin.

Molemmat tekijät ovat siis tärkeitä menestyksen jatkumon kannalta. Jos esimerkiksi laadullinen tekijä eli asiakastytyväisyys puuttuisi, jäisi jäljelle esimerkiksi kannattavuus, mutta uusintaostoja eli jatkuvuutta ei välttämättä syntyisi. Jos taas määrällisiä tekijöitä ei olisi, saattaisi jäljelle jäädä asiakastytyväisyys tai yhteiskunnallinen hyvä, mutta se ei olisi välttämättä tuotos-panos suhteeltaan kannattavaa, mikä estäisi menestyksen jatkuvuuden. Voidaan siis todeta, että määrällinen ja laadullinen tekijä täydentävät toisiaan luoden yhdessä kilpailuetua.

Mielenkiintoista on myös se, että vaikka menestyksen tavoitteet ovat monella toimialalla samoja, niin keinot eli kriittiset dynaamiset kyvykkyydet niiden saavuttamiseksi vaihtelevat eri toimialojen välillä.

4.2 Markkinoinnin kriittiset dynaamiset kyvykkyydet toimialoittain

Toiminnallisten fokusryhmien aikana osallistujia pyydettiin miettimään yhdessä niitä konkreettisia toimintoja tai mentaalisia kykyjä, joilla he pyrkivät saavuttamaan edellisessä luvussa esiteltyt menestystekijät. Tämän jälkeen kunkin toimialan tuli valita tekemästään listasta yksi ja tärkein toiminto tai kyky, jolla he ovat saaneet aikaan menestystä. Lopuksi ryhmissä analysoitiin tätä valittua kriittistä dynaamista kyvykkyyttä haastattelurungon (liite 1) avulla.

4.2.1 Erottautumistekijöiden viestiminen personoidusti

Teollisuustoimialan keskustelua ohjasi vahva tuloshakuisuus eli se, millä kyvykkyydellä päästään kaikista tehokkaimmin päämäärään eli menestykseen. Strategisen markkinoinnin teollisuuden toimiala määritteli perustarjooman viestimisen lisäksi erottautumistekijän markkinoille viestimisenä. Erottautumistekijällä tarkoitetaan tässä

yhteydessä ryhmän mukaan sitä tekijää, joka erottaa yrityksen kilpailijasta, jolla on käytännössä sama tarjooma.

HB: Lähtökohtaisesti se [strateginen markkinointi] on perustarjooman viestimistä markkinaaan, mutta sen lisäksi pyritään viestimään sitä erottavaa tekijää, josta tulee se kilpailuetu eli millä me erotumme siitä valtamassasta ja sitä pyritään viestimään palvelutarjooman puitteissa. Mikä erottaa? Miksi me olemme parempi kuin kilpaileva vaihtoehto, jolla on periaatteessa sama tuotetarjooma?

Pydyttäessä miettimään strategiseen markkinointiin liittyviä keinoja ja kykyjä menestyksen saavuttamiseksi, teollisuusryhmä listasi brändin markkinoinnin, erottautumistekijöistä viestimisen personoidusti sekä asiakasvalinnan.

Kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi teollisuustoimiala valitsi erottautumistekijöiden viestimistä personoidusti (kuvio 4). Ryhmän pohdinnassa kävi ilmi, että heidän listaamansa asiakasvalinnan tekeminen täytyy aina ensin olla tehtynä huolellisesti, ennen kuin erottautumistekijöitä voidaan lähteä viestimään. Ryhmä näki kuitenkin erottautumistekijöiden viestimisen kohdennetusti kriittisempänä, sillä erottautumistekijät ovat usein avaintekijä, joka tuottaa kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna.

Personoidulla viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä enemmänkin asiakkaan mukaan räätälöityä viestiä. Ryhmäkeskusteluissa nousi esille, että personoidut viestit, jossa viestitään tarjooman perustekijöiden lisäksi etenkin erottautumistekijöitä, saatetaan lähettää vain muutamille ihmisille valtakunnallisesti. Vaikka viestin peitto ei olekaan iso, sen tehokkuus nähtiin sitäkin korkeammaksi, kun viesti todella tavoittaa ne, jotka tekevät päätöksen tarjooman ostamisesta.

HF: ...Tää ala on hyvin niche. Siellä on tiedossa tietyt spesiaalihaasteet jokaisella elikkä täytyy olla aika spesiaalimateriaalit jokaiselle mitä lähetään viemään.

HE: *Geneerisesti voidaan sanoa, että yleinen markkinointiviestintä on kohinaa, koska tietoa on niin paljon. Jos haluaa saada jotain spesifiä aikaan, täytyy miettiä tosi tarkkaan, että mitä ja kenelle.*

Teollisuusryhmä ei nimennyt mitään tiettyä erottautumisattribuuttia, sillä tarkastelua tehtiin koskien koko toimialaa. Erottautumistekijät voivat olla hyvin erilaisia toimialan sisällä eri yritysten kesken.

Di Stefano ym. (2014) jaottelu teon suuntautumisesta toimintaan olemassa olevien resurssien puitteissa ja uuden luomiseen ei ollut teollisuusryhmän tapauksessa täysin yksiselitteinen. Erottautumistekijöiden viestiminen kohdennetusti heijastaakin enemmän Santosin ja Eisenhardtin (2005) näkemystä, joka painottaa uuden ja vanhan toimintatavan sekoittumista. Erottautumistekijöiden viestiminen kohdennetusti voidaan nähdä prosessiksi, jonka resursseja organisaation jäsenet muokkaavat kehittääkseen asiakkaille uusia arvoa luovia strategioita tarjoomansa muodossa.

Erottautumistekijöiden viestiminen kohdennetusti -kyvykkyyden voidaan tässä kontekstissa nähdä olevan luonteeltaan latentti kyky. Latentilla kyvyllä ymmärretään tässä yhteydessä strategiaa ja siellä tehtäviä valintoja.

HF: *Mistä tämä tekijä rakentuu, niin tuleeko se jopa strategisten valintojen kautta?*

HB: *Sitä mä kans just mietin, että se tulee strategian kautta. Strategiassa on siis katsottu asiakkaat, kenen kanssa halutaan olla milläkin sektorilla tekemisissä ja heiltä ne tekijät sitten tulee.*

HG: *Niin. Kai se sitten tarkoittaa strategisia valintoja ja se koskee koko organisaatiota.*

Latentin luonteensa puolesta strategiset valinnat heijastavat siis johdon ja organisaation mentaalimalleja. Keskustelussa kävi ilmi se, että johdon on tärkeää osata tehdä oikeat strategiset päätökset asiakkuuksista ja painotetuista erottautumistekijöistä. Yhtä tärkeänä

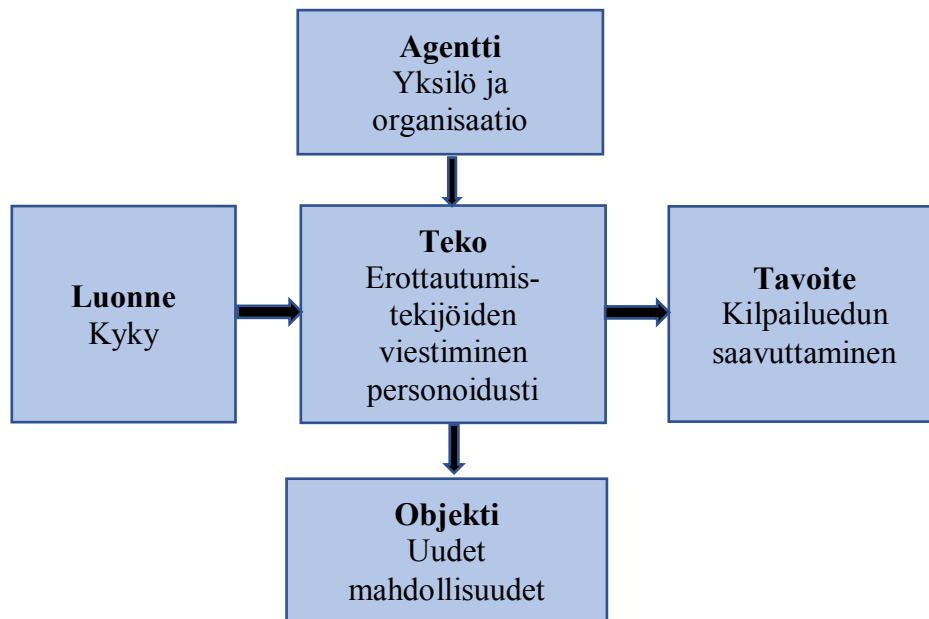
ryhmä näki myös näiden valintojen eli strategian jalkauttamisen niin, että koko organisaatio saataisiin toiminnallaan tukemaan sitä. Tärkeäksi koettiin siis ennen kaikkea sitä, että koko organisaatio tukee valittuja strategisia päätöksiä muodostaen kriittisen dynaamisen kyvykkyyden taustalle yhteisen tavoitteisiin pyrkivän mentaalimallin.

Teollisuusryhmä nimesi kriittisen dynaamisen kyvykkyyden perimmäiseksi tavoitteeksi kilpailuedun saavuttamisen.

HD: Tällä tekijällä halutaan strategisesti saavuttaa pitkäjänteisiä ja kannattavia asiakassuhteita ja ne liittyy myös sinne asiakasvalintaan. Ennakointi markkinoilla. Haetaan sitä aluetta, mitä tiedetään asiakkaan tarvitsevan ja mikä kohtaa myös omaan osaamiseen. Osutaan siihen oikeaan spottiin. Eli etumatkan kasvattaminen kilpailijoihin.

Tämä näkemys kilpailuedusta on vahvasti linjassa Teecen (2007) ja Di Stefanon ym. (2014) kanssa siitä, että dynaamisen kyvykkyyden perimmäinen tarkoitus on tuottaa innovatiivista etumatkaa kilpailijoihin nähden eli kilpailuetua. Erottautumistekijöiden viestiminen kohdennetusti reflektoi myös toimialan luonteen kanssa. Keskusteluissa sanottiin, että markkinointi teollisella toimialalla täytyy aloittaa aikaisin tuotteen elinkaaren alkuvaiheessa, sillä tuote- ja kehityssykli ovat hyvin nopeita. Aloittamalla erottautumistekijöiden kohdentamisen kriittisille henkilöille ajoissa takaa menestymisen ja etumatkan muihin kilpailijoihin nähden. Näin tuotetaan kilpailuetua ja saadaan luotua kannattavia asiakassuhteita.

Personoitu markkinointi korostaa myös teollisuustoimialan yritysten jokapäiväistä tekemistä, sillä aina ei voida puhua, että yritys tekisi vain yhtä tietynlaista markkinointia. Kuten toimialat eroavat markkinoinnissa toisistaan, niin yritysten tavat tehdä markkinointia toimialan sisällä eroavat myös toisistaan. Keskusteluissa todettiin, että markkinointi vaihtelee paljon myös yksittäisten yritysten sisällä.



Kuvio 4. Teollisuustoimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys

Kriittisen dynaamisen kyvykkyuden nähtiin ensin olevan vahvasti organisaatiosidonnainen. Keskustelun edetessä teollisuusryhmä tuli kuitenkin siihen tulokseen, että kyvykkyys on organisaatiolähtöinen, mutta sen perustana on aina yksilö ja hänen kykynsä.

HF: *Mun mielestä markkinointiviesti on organisaatiosidonnainen, jota sitten yksilöt toistaa...Koska jos kaikki kommunikoivat mitä haluavat, niin mikä on se kokonaiskuva?*

HB: *Se [erottautumistekijöistä viestiminen kohdennetusti] on hyvin paljon tuotepäälliköstä kiinni, koska hänen vastuullaan on se oman tuoteryhmän tuotteiden markkinointi materiaalintoimittajille.*

Ryhmän keskustelussa korostettiin vahvasti sitä, että jos kaikki organisaation sisällä viestivät miten haluavat, niin organisaatioon sidottu kokonaiskuva häviää. Yhteisesti organisaatiotasolla määritellyn viestin nähtiin olevan ikään kuin markkinointiviestinnän perusta, mutta konsistentti viesti herää eloon vasta, kun yksilöt vievät sitä eteenpäin personoidusti omille asiakkailleen. Tämä havainto tukee Rothaermelin ja Hessin (2007) näkemystä siitä, että organisatoriset ja yksilöihin sidotut kyvyt täydentävät toisiaan.

Teollisuusryhmän käsitys agentista on vahvasti rinnasteinen heidän kriittisen dynaamisen kyvykkyyden kanssa, sillä yrityksen erottautumistekijä on vahvasti organisaatiosidonnainen, sillä erottautumistekijä koskee nimenomaan organisaatiota ja sen tarjoomaa. Personoiminen on puolestaan vahvasti yksilösidonnainen toimenpide, sillä tiiviissä asiakassuhteissa vain yksilö pystyy toisen osapuolen tarpeet henkilökohtaisesti tuntemalla personoida erottautumistekijät osuvasti. Voidaan siis todeta, että teollisuustoimiala näki kriittisen dynaamisen kyvykkyyden agentin olevan molempia, organisaatio- ja yksilösidonnainen. Teollisuusryhmän ajatukset poikkeavat kuitenkin Hodgkinsonin ja Healeyn (2011) ajatuksesta siten, että he eivät näe yksilön olevan yksiselitteisesti kyvykkyyden perusta. Ilman yritystä ei ole erottautumistekijöitä ja ilman yksilöitä ei ole suhteisiin perustuvaa personointia.

Kriittisen dynaamisen kyvykkyyden objekti on teollisuusryhmässä Di Stefano ym. (2014) mallin mukaan uudet mahdollisuudet, sillä teko ei kohdistu varsinaisesti mihinkään konkreettiseen prosessiin. Kuten kriittisen dynaamisen kyvykkyyden luonteen kohdalla analysointiin, on tämä kyvykkyys perimmäiseltä ominaisuudeltaan mentaalinen kyvykkyys tehdä strategisia valintoja. Erottautumistekijöiden viestiminen kohdennetusti kohdistuu siis yrityksen uniikin ominaisuuden löytämiseen sekä asiakassuhteiden kautta tehtävään personointiin, jonka toivotaan kilpailuedun kautta luoda uutta liiketoimintaa.

Yhteenvetäen voidaan todeta, että teollisuustoimialan kriittinen dynaaminen kyvykkyys on erottautumistekijöiden viestiminen asiakkaille kohdennetusti. Tämä kyvykkyys on luonteeltaan latentti mentaalinen kyky tehdä strategisia valintoja, joiden perimmäisenä tavoitteena on saada aikaan kilpailuetua pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden kautta sekä ennakoimalla markkinoita ja kasvattamalla etumatkaa kilpailijoihin nähden. Tämä kyvykkyys on lähtöisin yhtä paljon sekä organisaatiosta että yksilöstä ja teot kohdistuvat uusiin mahdollisuuksiin.

4.2.2 Yhteenliittymät ja ristiinmyynti

Finanssitoimialan keskustelua hallitsi vahvasti asiakastyytyväisyys ja kasvu. Strategisen markkinoinnin ymmärrettiin vahvistavan yrityksen strategista polkua, joka ollaan valittu. Strategisen markkinoinnin koettiin myös vahvistavan yrityksen brändiä, tarinaa ja syytä, miksi yritys on ylipäättään olemassa.

HI: *Strategisen markkinoinnin näkökulmasta markkinointi vahvistaa yrityksen brändiä. Tarinaa.*

HK: *Just niin! Sitä, miksi me olemme olemassa.*

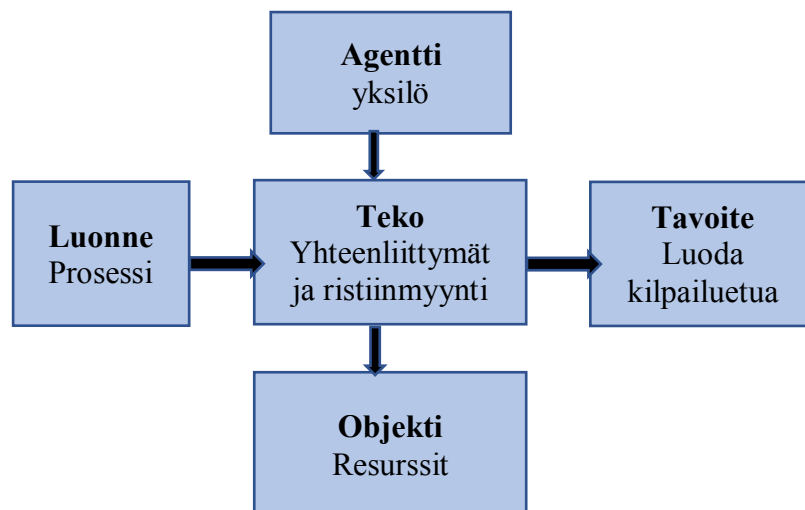
HJ: *Ja sitä erottautumista niistä muista, koska pankitkin on aika erilaisin strategioin lähtenyt vastaamaan esimerkiksi tähän digitalisaation tuomaan haasteeseen.*

Kun finanssitoimialaa pyydettiin listaamaan keinoja ja kykyjä, joilla menestykseen päästään markkinoinnin keinoilla, listasi finanssitoimiala yrityksen vision kirkastamisen, brändin uudistamisen muutoksessa, strategian sanoittamisen arvolupaukseksi sekä resurssien yhdistämisen ristiinmyynnin kautta.

Kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi ja Di Stefano ym. (2014) dynaamisten kyvykkyyksien osatekijöiden teoksi finanssiryhmä päätyi valitsemaan resurssien yhdistämisen ristiinmyynnin kautta (kuvio 5). Konkreettisena esimerkkinä tästä käytettiin vakuutusliiketoiminnan ja pankin yhteenliittymää, jonka avulla saavutetaan korkea ristiinmyynnin aste. Ristiinmyynti valikoitu listalta kriittisimmäksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi ensinnäkin sen takia, että ryhmän mielestä se kuvaa parhaiten koko finanssitoimialaa.

HI: *Ja sitten, missä ollaan viime vuosina parhaiten menestytty on se vakuutusliiketoiminnan ja pankin yhteenliittymät, missä on saatu tosi korkea ristiinmyynnin aste...Se on ehkä Suomessa meidän alalla se tärkeä menestystekijä.*

Toiseksi kyseinen mikrotason tekijä luo heidän mukaansa parhaimmat edellytykset luoda menestystä eli heidän tapauksessaan kasvua. Kysymys siitä, toimitaanko tällä kyvykkyydellä olemassa olevien resurssien puitteissa vai luodaanko jotakin uutta, oli tässä tapauksessa yksiselitteisempi muihin toimialoihin verrattuna. Di Stefano ym. (2014) jaottelun mukaan ristiinmyynti on olemassa olevien resurssien puitteissa toimimista. Yhdistelemällä uudestaan jo olemassa olevia resursseja ollaan onnistuttu luomaan liiketoimintamalli, jonka tuloksena on syntynyt markkinaosuuden kasvaminen.



Kuvio 5. Finanssitoimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys

Finanssitoimialan kriittisen dynaamisen kyvykkyuden luonne on Di Stefano ym. (2014) mukaillen vahvasti prosessimainen, jossa konkreettisten toimintojen kautta on päädytty tekemään yhteenliittymiä ja ristiinmyyntiä. Kun ryhmä keskusteli, mikä pohjimmiltaan muodostaa kriittisen dynaamisen kyvykkyuden, kuvasivat he prosessille luonteenomaista toimintojen sarjaa.

HH: *Tässä [ristiinmyynnissä] on se etu, että sulla on tieto. Sulla on asiakastietoa kahdesta eri paikasta, jolloin analyysitaso on parempi.*

HI: *Ja kyllähän niillä on strateginen tavoite saavuttaa yksityistalouksien ja yritysten koko taloudenhallinta itselleen sekä vakuuttaminen että kassapalvelut ja kaikki.*

HK: *Siitä seuraa yleensä myös markkinoinnillinen onnistuminen bonuksissa.*

Ristiinmyyntiä ja yhteenliittymiä kuvaa ryhmän mukaan se, että ne ovat konkreettisesti havaittavissa olevia tiettyjen toimintojen sarjoja. Tästä esimerkkinä toimii muun muassa asiakastiedon kerääminen, keskittäminen ja bonusjärjestelmät.

Yhteenliittymien ja ristiinmyynnin tavoitteena on Di Stefano ym. (2014) heijastaen ollut kilpailuedun saavuttaminen. Kilpailuetua pyritään ryhmän mukaan saamaan esimerkiksi markkinaosuuden kasvattamisesta niin, että lähes kaikki yksityistalouksien tai yritysten finanssihoitoon tarvittavat palvelut tarjotaan kerralla. Näin kilpailijoiden on vaikeampi tulla väliin tarjoamaan omia palveluitaan samassa laajuudessa. Yhteenliittymiä ja ristiinmyyntiä ei olla tehty vain sen takia, että mukauduttaisiin muutokseen tai pysyttäisiin pitkäntähtäimen kilpailussa mukana. Päinvastoin, yhteenliittymillä ja ristiinmyynnillä ollaan pyritty jopa uusien mallien kautta muokkaamaan liiketoimintaympäristöä niin, että muiden toimijoiden on pitänyt mukautua siihen.

HK: ...sillä [ristiinmyynnillä] saavutettiin laaja asiakaspohja ja päästiin ristiinmyymään palveluita, luomaan uusia ja hyödyntämään bonuksia ja tätä kautta tekemään lisämyyntiä ja luomaan finanssitavaratalon ajatusta. Ja se loi pohjan näille uusille liiketoiminnoille, mitä on kokeiltu tässä viime vuonna. Esimerkiksi levittäytyminen terveysbisnekseen ja liikkumiseen ja toisaalta vetäytymisenä niistä.

Kuten yllä olevasta esimerkistä käy ilmi, kilpailuedun luominen ja uusien liiketoimintamallien kokeileminen ei aina tarkoita sitä, että niissä onnistuttaisiin tai että ne jäisivät pysyväksi osaksi liiketoimintaa. Dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan kuuluu myös ajatus siitä, että joitakin resursseja uskalletaan ottaa kokonaan pois, jos ne osoittautuvat toimimattomiksi. Tässä tapauksessa uskallus kokeilla jotakin uutta sinisen meren strategialla voidaan rinnastaa myös eräänlaiseksi kyvykkyydeksi.

Finanssiryhmän keskustelu kriittisen dynaamisen kyvykkyyden agentista heijasti mielenkiintoisesti Rothaemel ja Hessin (2007) havaintoa organisaation tähtiyksilöihin dynaamisten kyvykkyyksien lähteenä. Tässä yhteydessä puhuttiin varsinkin Rothaemelin ja Hessin (2007) tähtiyksilöiden ominaisuuksiin kuuluvasta strategisesta vaikutusvallasta. Tähtiyksilöteorian osalta finanssiryhmässä nosti vahvasti esille johtohahmon roolin menestyksen takana.

HI: Kun ajatellaan pääjohtajaa, että onko tämä tekijä enemmän organisaatio vai henkilökohtainen, niin mitä mieltä olette? Se oli nimittäin aika vahva se pääjohtajavetoisuus.

HH: *Niin nyt ainakin tässä kohtaa voisi ajatella. Sitten se on kyllä aika yksilösidonnainen.*

HI: *Koska nyt tämä uusi pääjohtaja vetää sitten hommaa taas osittain ihan toiseen suuntaan.*

HJ: *Jos ajatellaan keskinäisiä yhtiöitä, niin se toimitusjohtajahan on todella keskeinen hahmo vallankäytössä. Ja sitten jos mietitään liikepankkeja, niin se onkin vähän toisin päin.*

Ryhmä totesi yllä olevan keskustelun ohessa kriittisen dynaamisen kyvykkyyden olevan siis lähtöisin yksilöstä. Koska ryhmän kriittisenä dynaamisena kyvykkyytenä on yhteenliittymät ja niiden kautta tehokas ristiinmyynti on loogista, että päätöksiä sellaisista asioista ei voi tehdä kuin vain tietyt, strategisia päätöksiä tekevät, yksilöt yritysten sisällä. Toisaalta toimialan sisäiset erot eri yritysten välillä nousivat agenttikeskustelun aikana esiin. Esimerkiksi toisissa finanssiyhtiöissä toimitusjohtajan roolin nähtiin olevan hyvin vahva. Toisaalta taas toisessa tapauksessa painoa laitettiin paljon omistajatahoille sekä toimivalle hallitustyöskentelylle. Toimialan kokonaiskuvaa ajatellen ryhmä päätyi kuitenkin keskustelussaan siihen, että yhteenliittymät ja ristiinmyynti on enemmän yksilöön ja sen päätöksentekoon kulminoituva asia.

Finanssiryhmän kriittisen dynaamisten kyvykkyyksien objekti on teon luonteeseenkin peilaten kompetenssit ja resurssit. Teollisuusryhmän prosessien kuvaamisessa heijastui vahvasti Winterin (2003) näkemys siitä, että dynaamiset kyvykkyydet laajentavat teon kohteena olevia tavanomaisia kyvykkyyksiä. Tässä yhteydessä muuten finanssitoimialalla tavanomaisia kyvykkyyksiä edustavat pankki- ja vakuutuspalvelut yhdessä ristiinmyyntiä harjoittaen muodostavat yhdessä kriittistä menestystä tuovan prosessin. Näin ollen dynaaminen kyvykkyys on strateginen prosessi, joka muuttuu arvoa tuottavaksi resurssiksi.

Kun summataan finanssitoimialan kriittinen dynaaminen kyvykkyys yhteen, voidaan todeta, että se on luonteeltaan prosessimainen yhteenliittymien ja ristiinmyynnin toiminto, jonka perimmäisenä strategisena tavoitteena on tuottaa kilpailuetua markkinaosuuden ylivoimaisella kasvattamisella ja innovatiivisilla tuotetarjoomilla. Tämän dynaamisen kyvykkyyden suuntaa ohjaa vahvasti finanssiyrityksen johtohahmot.

4.2.3 Asiakasarvon määrittely

Palvelutoimiala oli ryhmän keskustelujen perusteella hyvin asiakaslähtöinen, mutta samaan aikaan tuloskeskeinen. Strategisen markkinoinnin määritelmän pohdinnan tuloksena syntyi ajatus, että markkinointi on valinnan tekemistä siitä, ketkä asiakkaat ovat tärkeitä ja ketkä puolestaan jätetään pois. Markkinointi on heidän mukaansa myös valintojen mukaisten toimenpiteiden, esimerkiksi markkinointisuunnitelman, tekemistä menestyksen saavuttamiseksi.

HL: *Jos strateginen markkinointi ei ole operatiivista toimintaa, niin onko se sitten esimerkiksi pitkäntähtäimen suunnittelua?*

HP: *Joo. Esimerkiksi segmentointia.*

HN: *Strateginen markkinointi on siis sitä, kun asiakas segmentoidaan ja tehdään valinta, että kenelle tehdään.*

Markkinoinnin kriittisiksi dynaamisiksi kyvykkyyksiksi he nimesivät asiakasarvon määrittelemisen, segmentoinnin, kohdennetun markkinoinnin ja kanavastrategian.

Palvelutoimiala valitsi kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydekseen asiakasarvon määrittelemisen (kuvio 6). Tätä kriittistä dynaamista kyvykkyyttä kuvaa se, että sen avulla tehdään valintaa suunnista ja siitä, mitä korostetaan ja mitä jätetään pois. Palvelutoimialan ryhmä kirjoitti tehtävän yhteydessä kirjallisesti kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydekseen asiakasarvon määrittelemisen, mutta puhuivat suullisesti sen näkyvän eksplisiittisesti esimerkiksi arvolupauksena. Arvolupauksen todettiin kertovan sen, minkä ongelman yritys ratkaisee asiakkaan puolesta eli missä se tuottaa lisää asiakasarvoa.

Keskusteluissa korostui etenkin se, että ensin markkinoinnin kautta tulee määritellä asiakasarvo. Vasta sen jälkeen ja sen pohjalta voidaan luoda arvolupaus. Ryhmä nosti erityisesti keskusteluissaan esiin sen, että vaikka yrityksissä mietitään paljon yrityksen tuottamaa arvoa ja arvolupauksia, mutta painotus on toimialalla liian harvoin täysin asiakasarvossa. Tästä voi päätellä, että useat yritykset nojautuvat arvolupausta miettiessään inside-out -logiikan mukaiseen yrityksen sisäisten resurssien korostamiseen.

Keskustelun kehittyessä alleviivattiin myös sitä, että markkinointia miettiessään yritykset jättävät pohdinnan usein hyvin operationaaliselle tasolle.

HN: Mä väitän, että meidän on helpompi mennä konkretiaan kuten segmentointiin ja kohdentamiseen ja ruveta suunnittelemaan mitä konkreettisesti tehdään. Se on paljon helpompaa kuin arvohupauksen pohdinta ja asiakasarvon mietintä.

Toisaalta keskustelun jatkuessa haastateltava P huomautti, että segmentoinnin kautta voidaan jo olemassa olevien asiakkaiden lisäksi tunnistaa täysin uusia asiakassegmenttejä. Tämä ei näin ollen ole pelkkää operationaalista ja rutiinin omaista toimintaa vaan asiakasarvon miettimistä kysymyksen ”Kenelle?” kautta. Tässä yrityksen on mahdollisuus tarttua markkinoilla oleviin mahdollisuuksiin ja tunnistamalla uusia asiakastarpeita luoda täysin uutta liiketoimintaa. Toisaalta asiakasarvon määrittelyn haasteeksi nimettiin myös se, että yrityksen näkökulmasta asiakkaat eivät aina osaa sanoittaa, mitä he haluavat. Tässä tilanteessa markkinoiden aistimen vaatii yritykseltä erityistä kyvykkyyttä. Asiakasarvon määrittely-kyvykkyys voi siis osaltaan tehdä eroa yritysten menestymisen välille.

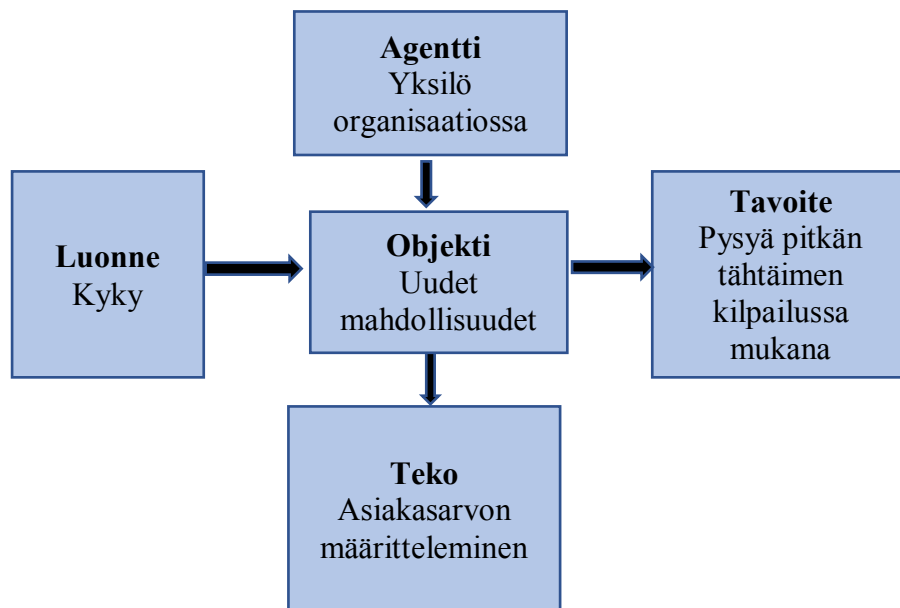
Palvelutoimialan kriittiselle dynaamiselle kyvykkyydelle voidaan pitää luonteenomaisena kykyä tuntea asiakas, hänen tarpeensa ja toimialansa. Palvelutoimiala toi keskusteluissaan hyvin vahvasti esiin Di Stefano ym. (2014) näkemyksen siitä, että dynaamisten kyvykkyyden luonnetta kuvaava kyky, asiakasarvon määrittelemisen, on hyvin abstrakti ja latentti.

HM: Ehkä sen asiakasarvon määrittelemisen on siksi hankalaa, koska se ei sijaitse valmiina missään. Niin kuin esimerkiksi aamulla puhuttiin, niin datainformaation kautta saadaan tietoa, mistä syntyy vasta se ymmärrys asiakkaasta.

HL: Tästäkin päästään siihen, että kumpi ajaa edelle, arvoa asiakkaasta vai asiakasarvo.

Tämä fokusryhmä painotti vahvasti, että asiakasarvon määrittelyn tavoitteena on uuden liiketoiminnan aikaansaaminen. Tämä heijastaa Di Stefano ym. (2014) viitekehyksen

tavoite -osatekijän taipumista pitkántähtäimen kilpailussa mukana pysymiseen. Kilpailussa pyritään pysymään muun muassa sitouttamalla asiakasta asiakastytyvyyden kautta käyttämään yrityksen palveluita. Asiakaslähtöisillä ratkaisuihin pyritään siis turvaamaan asema markkinoilla kilpailukyvyyn kautta ja takaaman menestys ylivoimaisilla asiakaslähtöisillä ratkaisulla.



Kuvio 6. Palvelutoimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys

Asiakasarvon määrittelyn kannalta ryhmä ei ollut täysin yksimielinen, onko kyvykkyys lopulta yksilö- vai organisaatiosidonnainen. Ryhmä hahmotti tätä kysymystä autoon liittyvien palvelujen kautta. Ensinnäkin asiakassuhteen merkitys nousi autokauppojen myötä esimerkiksi. Tässä yhteydessä ryhmä pohti, että asiakastarpeen tunnistaminen on hyvin pitkälti yksilöstä eli myyjästä lähtöisin oleva asia.

HO: Auton leasingsopimus päättyi ja piti valita uusi työsuhdeauto. Mulla oli vaihtoehtoja useampia ja kävin kolmessa tai neljässä liikkeessä. Mä valitsin sen, missä oli paras ja asiantuntevin myyjä, otti huomioon mun tarpeet ja rakensi sen ratkaisun ja lisävarusteet niin kuin mä olin hänelle listannut.

Toisaalta fokusryhmän mukaan usein etenkin b2b kontekstissa on tilanne, jossa asiakas määrittelee tarpeensa, jota sitten koko organisaatiotasolla kuunnellaan esimerkiksi päätöksentekotilanteessa. Asiakasarvon määrittelyssä koko organisaation läpileikkaava ymmärrys asiakkaasta ja hänen tarpeistaan ovat siis elinehto menestymisen kannalta. Organisaatiotasolla muodostuvan kollektiivisen ymmärryksen tavoitteena nähtiin olevan viime kädessä markkinaosuuden kasvattaminen. Ryhmän mukaan asiakasarvon määrittelyn kautta päästään asiakasymmärrykseen, joka kehittää asiakastytyvääisyyttä. Tyytyväisyys puolestaan johtaa lopulta uudelleen ostoihin ja keskittämiseen. Moni palveluryhmän jäsenistä kertoi tässä yhteydessä käyttävänsä Moovy-parkkisovellusta, joka vaivattomuutensa ja helppoutensa takia tuotti ryhmäläisille asiakasarvoa.

HO: Tämä jopa ohjaa, että kun mulla on asiakastapaaminen, lounastilaisuus, niin asiakas sanoo mulle että kun tunnet kaupungin niin ehdota täältä jotain paikkaa. Minä välittömästi skannaan, että missä on Moovy, missä on hyvä pysäköinti, miten mä pääsen nopeasti sinne. Niin mä valitsen paikan sen mukaan.

Kokoavasti voidaan siis todeta, että teollisuus ryhmän tapaan kriittisen dynaamisen kyvykkyyden agenttina toimii Di Stefano ym. (2014) määritelmän mukaan yksilö organisaatiossa.

Koska kyvykkyys on tekona uuden kehittämistä, on silloin Di Stefano ym. (2014) mukaan teon objektina usein uudet mahdollisuudet. Tämä havainto toteutuu myös palvelutoimialan kriittisen dynaamisen kyvykkyyden osalta, sillä teon objektina eli kohteena on uusien asiakkuuksien tunnistaminen ja solmiminen. Tekona Asiakasarvon määrittelyn nähtiin kohdistuvan etenkin niihin tarpeisiin, joita asiakkaat eivät välttämättä olleet vielä itsekään tunnistaneet. Tämä on vahvasti rinnasteinen Aragon-Correa ja Sharman (2003) ajatuksen kanssa, jonka mukaan uusien mahdollisuuksien objekti kohdistuu uusia arvoa luovien strategioiden generoimiseen, etenkin kun halutaan vastata uusin tulevaisuuden haasteisiin. Palvelutoimialan kohdalla asiakasarvoa haluttiin määritellä nimenomaan vielä olemassa olemattomille markkinoille.

Tiivistäen voidaan todeta, että palvelutoimialan kriittinen dynaaminen kyvykkyys on abstrakti kyky määritellä asiakasarvoa. Tavoitteena on pysyä pitkäntähtäimen kilpailussa

mukana varmistamalla palvelujen keskittäminen asiakastyytyväisyyden avulla. Tätä kyvykkyyttä toteuttavat yksilöt organisaatiossa kohdistaan toimenpiteensä uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin eli uusien asiakkuuksien tunnistamiseen ja ylläpitämiseen.

4.2.4 Verkostojen fasilitointi

Julkisten toimialojen keskustelua sävytti vahvasti asiakastyytyväisyys sekä yhteiskunnallisen hyödyn ja arvon saavuttaminen. Aineistoa kerättiin kahdelta eri julkisen toimialan fokusryhmältä, joista ensimmäinen oli pilottihaastattelu. Molempien ryhmien aineistot huomioidaan tässä tulossiossa, sillä keskustelut ryhmissä pyöri samojen teemojen ympärillä. Kriittisestä dynaamisesta kyvykkyydestä luotiin tätä osiota varten yksi molempien ryhmiä kuvaava kyvykkyys, sillä tavoitteena on saada aineiston kautta ennen kaikkea yksi toimialaa kuvaavaa kriittinen dynaaminen kyvykkyys, minkä vuoksi fokusryhmiä ei tarkastella erillisinä.

Kuten menestystä käsittelevästä alaluvusta käy ilmi, ovat menestyksen tekijät julkisella toimialalla asiakastyytyväisyys, positiivinen tuotos-panos -suhde sekä yhteiskunnallisen hyvinvoinnin saavuttaminen. Nämä ovat siis niitä tavoitteita, joita kohti pyritään kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien avulla pääsemään. Julkinen toimiala määritteli puolestaan markkinoinnin asiakassuhteiden kehittämisen kautta. Strateginen markkinointi nähtiin olevan tiedottamista ja näkymistä asiakkaisen arjessa sekä asiakkaiden menestymisen mahdollistamista. Kuitenkin kun fokusryhmiä pyydettiin listaamaan niitä kyvykkyyksiä, joita he ovat viimeisen kahden tilikauden aikana käyttäneet menestyksen saavuttamiseen, olivat listatut asiat hyvin konkreettisia toimintoja. Mentaalisia kyvykkyyksiä ei vielä suoranaisesti listausvaiheessa ollut havaittavissa. Julkisen toimialan listaamat menestystä tuoneet strategisen markkinoinnin toiminnot olivat tapahtumien järjestäminen, verkostojen fasilitointi, kohdennettu viestintä ja mainonta, digitalisaation hyödyntäminen ja sosiaalisen median hyödyntäminen.

Kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi eli Di Stefano ym. (2014) dynaamisen kyvykkyyden teoksi ryhmä nosti verkostojen fasilitoinnin (kuvio 7). Toinen julkinen ryhmä valitsi puolestaan kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi kohdennetun viestinnän ja mainonnan, mutta toivat keskusteluissaan paljon esiin eri toimijoiden

yhteistyön vaikutusta kyvykkyyden menestymiseen. Tämän vuoksi julkisen toimialan yhteiseksi kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi nousi verkostojen fasilitointi. Fasilitoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä eri toimijoiden yhteen saattamista ja uudenlaisten synergiaetujen löytämistä yhteistyön kautta. Tämä kriittinen dynaaminen kyvykkyys edustaa tekonsa kannalta uuden luomista, sillä verkostoja yhteen saattamalla pyritään siihen, että toimijat loisivat yhdessä jotakin uutta, yhteiskunnallista arvoa ja hyvinvointia lisäävää asiaa.

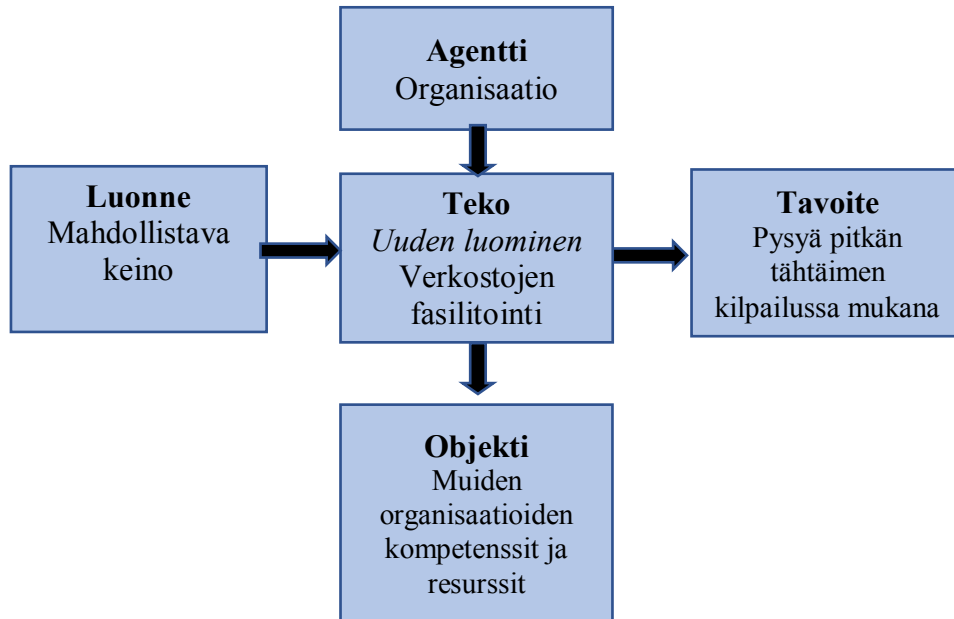
HV: Verkosto on yhtä kuin kohtaamista...Tietyllä lailla pitää pystyä navigoimaan niistä verkostoita toisiin ja yhdistelemään niitä toisiinsa. Se ei välttämättä tarkoita, että täällä pelkästään pyöriteltäisiin verkostoa, vaan että myöskin pystytään yhdistelemään verkostoja keskenään, jotka voisivat yhdessä saada synergiaetuja ja uutta aikaiseksi. Sitä se on.

Edellä kävi siis ilmi, että verkostojen fasilitointi ei ole toiminnan itseistarkoitus, vaan tavoitteen on eri toimijoiden resursseja yhdistämällä saada aikaan uutta. Tästä voidaan tunnistaa kyvykkyyden dynaaminen luonne, joka heijastaa myös vahvasti Teecen (2007) *reconfiguring* ylätasoon kyvykkyyttä.

Analyysi verkostojen fasilitoinnin luonteesta eli siitä, onko se pohjimmiltaan enemmän latentti kyky, kapasiteetti, mahdollistava keino vai prosessi tai ruutini, ei ole täysin yksiselitteinen. Toisaalta verkostojen fasilitointi voidaan nähdä prosessina, jossa tietyt toiminnot toistuvat tietyssä järjestyksessä. Toisaalta taas verkostojen fasilitointi voidaan nähdä kapasiteettina, sillä ihmisten muodostavat verkostot eivät aina toimi lineaarisesti ja rationaalisesti, minkä vuoksi niiden seassa navigoimiseen tarvitaan myös yksilöön sidottuja mentaalisia kyvykkyyksiä kuten sosiaalisia taitoja kykyä yhdistää eri ihmisiä ja heidän resursseja toisiinsa. Luonne voi tässä tapauksessa olla myös mahdollistava keino, koska verkostojen fasilitointi ei ole toiminnan itseistarkoitus, vaan sen avulla tavoitellaan välillisesti muita hyötyjä, kuten esimerkiksi synergiaetuja ja uuden luomista. Kun tätä pohdintaa peilataan teoriaan, poikkeaa se Di Stefanon ym. (2014) ajatuksen kanssa, jonka mukaan kovin moni tutkija ei ole käyttänyt samassa yhteydessä yhtä aikaa sekä latenttia että prosessinäkemystä. Tätä kyvykkyyttä voidaan kuitenkin pitää kaikista eniten mahdollistavana keinona, koska julkiset toimijat näkivät, että verkostoja yhteen saattamisen perimmäinen filosofia on se, että sen jäsenet voisivat olla yhdessä enemmän.

HT: ... Me ollaan mahdollistajan ja verkottajan roolissa, jolloin me tuodaan yrityksiä ja ihmisiä yhteen ja he sitten toivottavasti luovat jotain yhdessä eteenpäin.

Kriittisen dynaamisen kyvykkyyden tavoitteen analysointia haastaa julkisen toimialan tapauksessa se, että julkiset toimialat eivät välttämättä suoraan kilpaile kenenkään kanssa. Teoreettisessa viitekehyksessä tavoitteen yhteydessä pohdittiin sitä, onko dynaamisen kyvykkyyden tavoitteena muutokseen sopeutuminen, pitkän tähtäimen kilpailussa mukana pysyminen vai kilpailuedun tuottaminen. Kuten aiemmin todettu, pitkän tähtäimen kilpailussa mukana pysyminen ja kilpailuedun tuottaminen kulkevat käsikädessä keskenään. Vaikka julkinen toimija ei suoranaistesti kilpaile kenenkään kanssa, tavoittelee se toiminnoillaan, tässä tapauksessa verkostoja fasilitoimalla, tuottamaan yhteiskunnallista menestymistä. Fokusryhmäkeskusteluissa tavoitteen osalta keskustelua leimasi vaikuttavuuden lisääminen sekä menestyksen tuottaminen asiakkaille. Yhteiskunnallisesti nähtiin varsinkin tärkeänä, että yritykset menestyvät, ja syntyneiden työpaikkojen ja verotulojen kautta kaupunki on vetovoimaisempi ja sen asukkaan voivat paremmin. Vaikka verkostojen fasilitoinnin kohdalla puhuttiin uuden luomisesta, ei kuitenkaan korostettu kilpailuedulle olennaista seikkaa eli sitä, että ollaan ylivoimaisia verrattuna muihin toimijoihin. Tämän perusteella julkisen toimialan kriittisen dynaamisen kyvykkyyden tavoitteeksi nousi pitkän tähtäimen kilpailussa mukana pysyminen, kuten kuviossa 7 on havainnollistettu.



Kuvio 7. Julkisen toimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys

Julkisen toimialan näkemyksen mukaan kriittisen dynaamisen kyvykkyys toimeenpanija eli agentti on organisaatio sidonnainen.

HT: *Totta kai se [verkostoissa toimiminen] on joillekin yksilöille luonnollisempaa, mutta kyllä se [verkostojen fasilitointi] on meidän ihan kirjatuissa palveluissa, sano sitä millä sanalla vaan, niin kyllä se lähtee organisaatiosta.*

HV: *Mä olen erimieltä tästä. Kyllä se lähtee yksilöstä, mutta kyllä organisaation pitää tukea sitä.*

HT: *Voi olla, että joku on luontaisesti enemmän verkostoituja tyyppi kuin toinen, mutta kyllä meidän pitää tehdä sitä haluttiin tai ei.*

Agenttikysymyksen nojalla herää kysymys siitä, onko dynaamisten kyvykkyysien yksilölähtöisyys halusta ja omasta vapaasta tahdosta kiinni oleva asia. Teoriaan peilaten Adnerin ja Helfatin (2003) mukaan yksilön dynaamiset kyvykkyysdet ovat mentaalisia ja kognitiivisia ominaisuuksia. Yksilö voi siis halutessaan itse säännellä, miltä osin hän antaa kyvykkyksiään organisaation käyttöön. Jos esimerkiksi kyvykäs yksilö on huonosti motivoitunut, voi hän ääritapauksessa olla edistämättä organisaation menestystä. Haastateltava T toi keskusteluissa mielenkiintoisen ja toisista toimialoista

poikkeavan näkökulman esille, että yksilöiden on toteutettava kriittistä dynaamista kyvykkyyttä työssään, koska sitä odotetaan kyseiseltä toimialalta. Tästä kommentista voisi tulkita, että kyvykkyys on organisaatiolähtöinen silloin, kun sitä edellytetään organisaatiotasolta ja yksilöiden on tehtävä sitä, halusivat he sitä tai eivät. Lopulta ryhmä päätyi enemmistön perustelujen kautta siihen, että heidän kriittinen dynaaminen kyvykkyys on organisaatiolähtöinen. Toisaalta tässä tapauksessa voidaan myös ajatella, että verkostot ovat Rothaermelin ja Hessin (2007) mukaan osa dynaamisten kyvykkyyksien agenttia, sillä verkostoja ei pysty yhdistelemään toisiinsa, elleivät ne ole halukkaita jakamaan tietoa ja resursseja keskenään.

Verkostojen fasilitoinnin kohteena eli objektina ovat Di Stefano ym. (2014) ajatuksen mukaan kompetenssit ja resurssit. Muista toimialoista poiketen julkisen toimialan kohdalla teon kohteena olevat prosessit ja rutiinit sijaitsevat muissa organisaatioissa. Julkisen toimijan pitää ikään kuin pystyä katsomaan suurpiirteistä kokonaiskuvaa ja tunnistaa, ketkä sen toiminta-alueella olevat toimijat saattaisivat saada yhdessä aikaiseksi jotakin uutta. Nämä toisissa organisaatioissa olevat resurssit voivat olla esimerkiksi henkilöstöön-, tutkimus ja kehitystoimintaan- sekä rahoitukseen liittyviä resursseja.

Tiivistäen julkisen toimialan kriittisen dynaamisen kyvykkyyden voidaan katsoa olevan luonteeltaan mahdollistavana keinona toimivaa verkostojen fasilitointia, jonka voidaan nähdä kohdistuvan muiden organisaatioiden resursseihin. Tämän teon agenttina on organisaatio ja perimmäisenä tavoitteena on pitkántähtäimen kilpailussa mukana pysyminen yhteiskunnallista hyvinvointia ja vetovoimaa tuottamalla.

4.2.5 Digitaalisen markkinoinnin kohdentaminen

Korkeakoulufokusryhmän keskustelu rajautui heti alussa koskemaan vain yliopisto-opetusta sekä erityisesti kansainvälisten tutkinto-ohjelmien järjestämistä. Esimerkiksi tutkimustyö rajautui keskustelusta ajan rajallisuuden takia pois.

Korkeakoulufokusryhmän mukaan strateginen markkinointi on heidän toisen päätuotteensa eli tutkintokoulutusten tunnettuuden lisäämistä. Tunnettuuden lisäämisellä pyritään siihen, että hakijamäärät tutkinto-ohjelmiin lisääntyisivät. Suuremmasta massasta päästää näin valitsemaan potentiaalisin opiskelija-aines, joka lopulta johtaa

hyötyyn niin yksilölle itselleen, kuin myös yritysmaailmalle osaavana työvoimana sekä yhteiskunnalle laajemmin tietotaidon lisääntymisenä.

HZ: Mitä se meidän strateginen markkinointi sille kohderyhmälle on?

HÅ: Se on tietoisuuden herättämistä, jotta päästään siihen top-of mind kategoriaan.

HZ: [Tietoisuuden] määrän kasvattaminen on toisaalta pakko, että päästään kiinni siihen opiskelija-ainekseen.

Kun korkeakouluryhmä pohti niitä markkinoinnin kykyjä ja keinoja, jolla he pyrkivät pääsemään menestykseen, he listasivat digitaalisen markkinoinnin kohdentamisen, brändimarkkinoinnin, tapahtumamarkkinoinnin ja lähettilästoiminnan.

Yllä listaamistaan vaihtoehtoista korkeakoulutoimiala valitsi kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydekseen digitaalisen markkinoinnin kohdentamisen. Tämä markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys on havainnollistettu kuviossa 8. Valintaa perusteltiin sen vaikuttavuudella verrattuna muihin listattuihin vaihtoehtoihin. Di Stefano ym. (2014) mukaan tämä teko suuntautuu vahvasti toimintaan olemassa olevien resurssien puitteissa. Resurssina ovat tutkinto-ohjelmat, joihin pyritään kohdentamisen kautta saamaan potentiaalisin opiskelija-aines.

HZ: ...Esimerkiksi nyt päättyneellä kansainvälisten tutkinto-ohjelmien hakukierroksella me tuutattiin digitaalista markkinointia tiettyihin maihin ja tiettyihin segmentteihin. Tampereen yliopiston kv eli kansainvälisten hakijoiden tai se kiinnostus niihin hakukohteisiin lähes kaksinkertaistui.

Myöhemmin tämän kriittisen eli eniten arvoa tuovan kyvykkyyden kohdalla tuotiin esiin, että sen todellinen onnistumisen aste tiedetään vasta, kun nähdään, kuinka moni hakijoista ottaa aloituspaikan vastaan ja kuinka he ovat myöhemmin menestyneet opinnoissaan. Tavoite on kuitenkin saada potentiaalinen opiskelija-aines hakeutumaan tiettyjen tutkinto-ohjelmien piiriin, johon kohdennettu markkinointi on ensimmäinen askel.

Tämän kriittisen kyvykkyyden luonne on prosessimainen. Korkeakouluryhmä tunnisti selkeästi eri toimenpiteet, jota prosessin aikana tehdään. Nämä toimenpiteet ovat

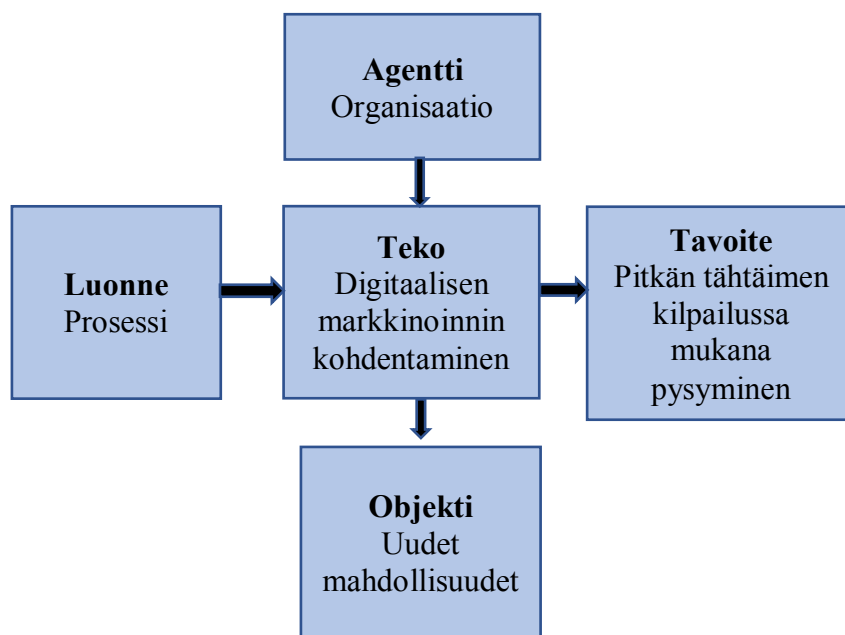
kohdentamisen yhteydessä kohdemaan ja tietyn ikäprofiilin määrittäminen. Teon prosessimaisesta luonteesta kertoo myös se, että haastateltavien organisaatio aikoo toistaa prosessin tulevana vuonna niiden tietojen avulla, joita kuluvana vuonna saatiin. Prosessimaisuutta heijastaa myös se, että siinä tehdyt valinnat ovat hyvin näkyviä toisin kuin mentaalista kapasiteettia vaativissa latentin luonteen kyvykkyyksissä.

HY: Meillähän tämä keskeisin asia, jolla menestystä saatiin aikaan on tämä targetoitu digimarkkinointi kansainvälisille markkinoille kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden houkuttelemiseksi. Tietty maa, tietty ikäprofiili...Meille kertyy nyt varmasti tietoa siitä, että mitä ollaan saavutettu ja miten ensi kerralla tarkennetaan tätä kohdennusta.

Digitaalisen markkinoinnin kohdentamisen pitkäntähtäimen tavoitteena voidaan tässä tilanteessa nähdä olevan pitkän tähtäimen kilpailussa mukana pysyminen. Keskusteluissa kävi ilmi, että kansainvälisille markkinoille suuntautuva digitaalisen markkinoinnin kohdentaminen on vielä hyvin alkuvaiheessa verrattuna muihin kansainvälisiin toimijoihin samalla toimialalla. Syiksi, miksi kyseistä toimenpidettä on alettu tekemään, mainittiin ensinnäkin se, että kansainvälisille tutkinto-ohjelmille on enemmän kysyntää. Toiseksi tuotiin esiin, että kotimaisia opiskelijoita ja kyvykkyyksiä ei riitä kaikille aloille, joten halutaan ottaa kansainvälisiä opiskelijoita mukaan. Nämä kaksi syytä heijastavat vahvasti pitkäntähtäimen kilpailussa mukana pysymistä. Tämä heijastaa Eisenhardtin ja Martinin (2000) näkemystä kilpailukyvyn luomista dynaamisten kyvykkyyksien avulla. Pitkäntähtäimen kilpailussa mukana pysymisen yhteydessä ryhmä toi esille, että myös yhteiskunnan tulisi hyötyä kansainvälisistä tutkinto-opiskelijoista pitkällä tähtäimellä.

HÅ: Me puhutaan siitä maksullisen tutkinto-ohjelmien markkinoinnista, mitä maailmalla on tehty kymmeniä vuosia. Meidän täytyy yhteiskuntana pitää huoli, että kun tänne tullaan ja menestytään opinnoissa, niin täällä myös yhteiskunta saa hyötyä siitä, eikä vain yksilö.

Kohdistamalla digitaalinen markkinointi kansainvälisille tutkinto-opiskelijamarkkinoille tavoitellaan siis Eisenhardtin ja Martinin (2000) kilpailullista pariteettia eli kilpailullista yhdenvertaisuutta.



Kuvio 8. Korkeakoulutoimialan markkinoinnin kriittinen dynaaminen kyvykkyys

Korkeakouluryhmä nimesi yhteisymmärryksessä organisaation kyvykkyuden agentiksi. Valintaa organisaatiolähtöisyyteen perusteltiin sillä, että korkeakoulutoimialan pitkän linjan strategiset linjaukset tulevat opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Näin ollen toimenpiteet kilpailussa mukana pysyminen ja muutokseen sopeutumisessa ovat muualta lähtöisin, kun organisaatioissa toimivilta yksilöiltä.

HX: Kyllähän me nyt kaikki tiedetään, että tämä meidän korkeakoulujärjestelmä on kaikilta osilta tällä hetkellä ja perinteisesti organisaatiolähtöinen.

...

HZ: Meidän strategisen tuotteen ohjaushan tulee OKM:stä.

Organisaatiolähtöisyyttä perusteltaessa nousi esiin se, että toimialan on joskus hankala vastata yhteiskunnan kysyntään riittävän nopealla tahdilla. Koska päätökset tarjonnan muuttamisesta tehdään organisaatiotasolla ja rahoituksen kautta vielä täysin eri organisaatioissa, nähtiin varsinkin yksilön mahdollisuudet vaikuttaa suuriin nopeisiin suunnanvaihdoksiin pienenä. Kuten aiemmin mainittiin, digitaalisen markkinoinnin

kohdentamisessa tärkeää on sen sisältö. Sisältöjen osalta korkeakouluryhmässä nousi esiin Rothaermelin ja Hessin (2014) havainto verkostojen roolista menestyksen saavuttamisessa. Korkeakoulujen lokaatio ja alueella olevat muut toimijat, esimerkiksi työpaikat, vaikuttavat ryhmän mielestä tutkinto-ohjelmien markkinointiin.

HX: ...jos me mietitään, että me halutaan tästä koko meidän seudusta ekosysteemi. Se ei tosiaankaan riitä, että Tampere on kiva paikka vaan kyllä meidän pitää pystyä tekemään niitä sisältöjä yhdessä.

Kriittisen dynaamisen kyvykkyyden lähteeksi nähtiin siis yksimielisesti organisaatio, mutta myös verkostojen rooli täydentävänä toimijana tunnistettiin.

Tavoite nivoutuu tässä kohtaa läheisesti yhteen kriittisen dynaamisen kyvykkyyden objektin kanssa. Objektina voidaan nähdä uudet liiketoimintamahdollisuudet. Kriittisen dynaamisen kyvykkyyden tavoitteeksi nähtiin pitkäntähtäimen kilpailussa mukana pysyminen, joka edellyttää uusien liiketoimintamahdollisuuksien, tässä tapauksessa opiskelijamarkkinoiden, löytämistä. Digitaalisen markkinoinnin kohdentaminen kohdistuu siis perimmäiseksi sellaisille kansainvälisille markkinoille, jossa tietoisuuden lisäämiselle on vielä tarvetta.

Kun summataan yhteen korkeakoulutoimialan kriittinen dynaaminen kyvykkyys, voidaan tulkita, että se on organisaatiolähtöistä digimarkkinoinnin kohdentamista uusille markkinoille. Luonteeltaan se on prosessi, jonka tavoitteena on pysyä pitkäntähtäimen kilpailussa mukana kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden markkinoilla.

4.2.6 Yhteenveto toimialakohtaisista kriittisistä dynaamisista kyvykkyyksistä.

Taulukossa 6 on eritelty tarkemmin jokaisen toimialan kohdalla valikoitunutta kriittistä dynaamista kyvykkyyttä, sen menestyksen mittaria että strategista tavoitetta. Menestyksen mittarit ovat johdettu luvun 4.1 taulukosta 4. Toimialoilla saattoi olla monia menestyksen mittareita, mutta tähän koontiin valikoitui, ne joita fokusryhmät painottivat keskusteluissaan eniten. Tämän painotuksen todentamisessa käytettiin apuna koodausta ja aineiston kvantifiointia. Muut painotukset todettiin sisällönanalyysin avulla. Menestyksen mittareiden ja strategisten tavoitteiden katsottiin olevan kaikista tärkeimmät

kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien kannalta, sillä kriittiset dynaamiset kyvykkyydet ovat välineitä, joilla tavoitteita saavutetaan. Lisäksi menestymisen mittareita ja strategisia tavoitteita käsitellään vielä tarkemmin seuraavassa analyysikappaleessa, jonka vuoksi ne valikoituivat taulukkoon 6.

Taulukko 6. Toimialakohtaiset kriittiset dynaamiset kyvykkyydet

Teollisuus	Finanssi	Palvelu	Julkinen	Korkeakoulu
Kriittinen dynaaminen kyvykkyys				
Erottautumistehtäjäiden viestintä personoidusti	Resurssien yhdistäminen -ristiinmyynti	Asiakasarvon määrittäminen	Verkostojen fasilitointi	Digitaalisen markkinoinnin kohdistaminen
Menestyksen mittari				
Kasvun jatkumo	Asiakas-tyytyväisyys	Asiakassuhteiden jatkumo	Asiakas-tyytyväisyys	Yhteiskunnallinen hyöty
Strateginen tavoite				
Etumatkan saavuttaminen kilpailijoihin nähden	Markkinaosuuden kasvattaminen	Palvelujen keskittäminen	Synergiaetujen saavuttaminen	Yhteiskunnallisen arvon tuottaminen

Monien toimialojen kriittiseen dynaamiseen kyvykkyyteen vaikuttaa oleellisesti heidän käsityksensä markkinoinnista. Monilla fokusryhmiin osallistuneilla on vain käytännön kokemusta markkinoinnista, mikä näkyy oletettavasti myös kriittisen dynaamisen kyvykkyyden määritelmässä. Tämä käytännönläheisyys näkyy ehkä enemmänkin ennen kriittisen dynaamisen kyvykkyyden valintaa tehdyssä listauksessa, jossa on listattuna hyvinkin operationaalisia toimenpiteitä. Toimialat päätyivät valitsemaan listalta pääsääntöisesti kyvykkyyksiä, jotka kuvasivat markkinointia mentaalisenä orientaationa. Toinen syy, miksi kriittiset dynaamiset kyvykkyydet saattavat vaikuttaa markkinoinnin näkökulmasta funktionaalisilta toiminnoilta on se, että tämän tutkimuksen tarkoituksena

oli tutkia mikrotason tekijöitä. Mikrotason tekijöiden tarkastelussa on oleellista, että niitä tarkastellaan tarpeeksi konkreettisella tasolla, sillä se luovat pohjan laajemmille ylätason dynaamisille kyvykkyyksille.

4.3 Kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttä

Kuten teoriassa ja empiirisessä aineistosta on osoitettu, kriittiset dynaamiset kyvykkyydet ja strategiset tavoitteet nivoutuvat saumattomasti yhteen. Toisena tutkimuskysymyksenä oli tarkastella, millaisia toimialakohtaiset kriittiset dynaamiset kyvykkyydet ovat eri konteksteissa. Näitä ominaisuuksia tarkastellaan kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien strategisia tavoitteita ja menestysten mittareita apuna käyttäen. Strategisista tavoitteista ja menestyksen mittareista luotiin nelikenttä, joka avulla kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan tulkita ja reflektoida.

Nelikentän vaaka-akselille sijoitettiin kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien tavoitteita kuvaava asiakas-markkinasuuntautuneisuus -jaottelu. Markkinoinnin mentaaliseen orientaatio kuuluva asiakas-markkinasuuntautuneisuus näkökulma nousi vahvasti esiin, kun tarkasteltiin kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien tavoite-osatekijää. Tämä jaottelu heijastaa Windin ja Robertsonin (1983) jaottelua markkinoinnista.

Strategisten tavoitteiden asiakassuuntautuneisuus näkyy eniten palvelu- ja julkisella toimialalla. Asiakasorientaatioissa tyypillistä näiden toimialojen keskuudessa on se, että heidän pitkántähtäimen strategisen tavoitetta muokkaa asiakkaiden tarpeet. Myös onnistuminen tavoitteessa on pitkälti kiinni siitä, ovatko asiakkaat tyytyväisiä ja lojaaleja.

HM: *Mitä tällä tekijällä halutaan strategisesti saavuttaa?*

HN: *Kun puhutaan tästä asiakasarvosta, niin vastataan asiakkaiden tarpeisiin, mä ehdotan.*

HM: *Joo! Luodaan sitä helppoutta ja vaivattomuutta.*

Yllä oleva esimerkki palvelusektorista osoittaa, että heidän kohdallaan asiakastarpeisiin vastaaminen valittiin yksiselitteisesti strategiseksi tavoitteeksi. Tämä sitouttaa heidän mukaansa asiakasta asiakastyytyväisyyden kautta käyttämään yrityksen palveluita. Myös julkisella puolella asiakassuuntautuneisuus koettiin lähes itsestään selvänä asia

strategisen tavoitteen yhteydessä. Asiakassuuntautuneisuus näkyi julkisella puolella esimerkiksi siinä, kun synergiaetuja haettiin yhdistämällä julkinen ja yksityinen - terveydenhuolto niin kutsutuksi allianssimalliksi, jossa strategisena tavoitteena on kahden toimijoiden voimat yhdistämällä saavuttaa vaikuttavuutta asiakkaiden hyvinvoinnin kautta.

HQ: Siinä allianssimallissa tavoitteenasetanta on siellä poikkeuksellinen. Ei vaan näennäisesti, vaan ihan vilpittömässä yhteistyössä yksityisten ja julkisten toimijoiden kesken on se vaikuttavuuden hankinta. Se on se, mistä on puhuttu paljon, mutta tässä se realisoituu. Ainakin sosiaalipuolella kokoajan pyritään nostamaan vaikuttavuutta asiakkaiden hyvinvoinnin kautta.

Vaaka-akselin vasen puoli eli markkinasuuntautuneisuus näkyi puolestaan korkeakoulu-finanssi- sekä teollisuustoimialoilla. Markkina- tai kilpailijasuuntautuneisuudelle tunnuksenomaista on strategisten tavoitteiden kohdentuminen markkinoiden kilpailussa pärjäämiseen. Toimialoista finanssi- ja teollisuusalaa yhdistää se, että heidän näkemyksensä mukaan esimerkiksi asiakastytyväisyys on yksi väline saavuttaa markkinaosuuden kasvua eikä niinkään strategiaa ohjaava orientaatio.

Korkeakoulutoimialalla puolestaan strategisen toiminnan suuntautuminen markkinoihin enemmän kuin asiakkaisiin, johtuu siitä, että heidän toimintaympäristönsä kilpailu on kiristynyt. Toimialan sijoittuminen kilpailusuuntautuneisuuteen selittyy myös sillä, että valintoja perusteltiin usein peilaamalla toimintaympäristön muita toimijoita kuten sidosryhmiä ja kansainvälisiä kilpailijoita. Toisaalta korkeakoulu keskittyy välillisesti tuottamaan arvoa makrotason asiakkaalleen eli yhteiskunnalle, mutta ryhmä teki keskustelujen lomassa huomion, että kohdennettu digitaalinen markkinointi ei välttämättä takaa sitä, että korkeakouluihin hakeutuu se kaikista potentiaalisin opiskelijakunta, joka lopulta tuottaa arvoa asiakkaalle ei yhteiskunnalle.

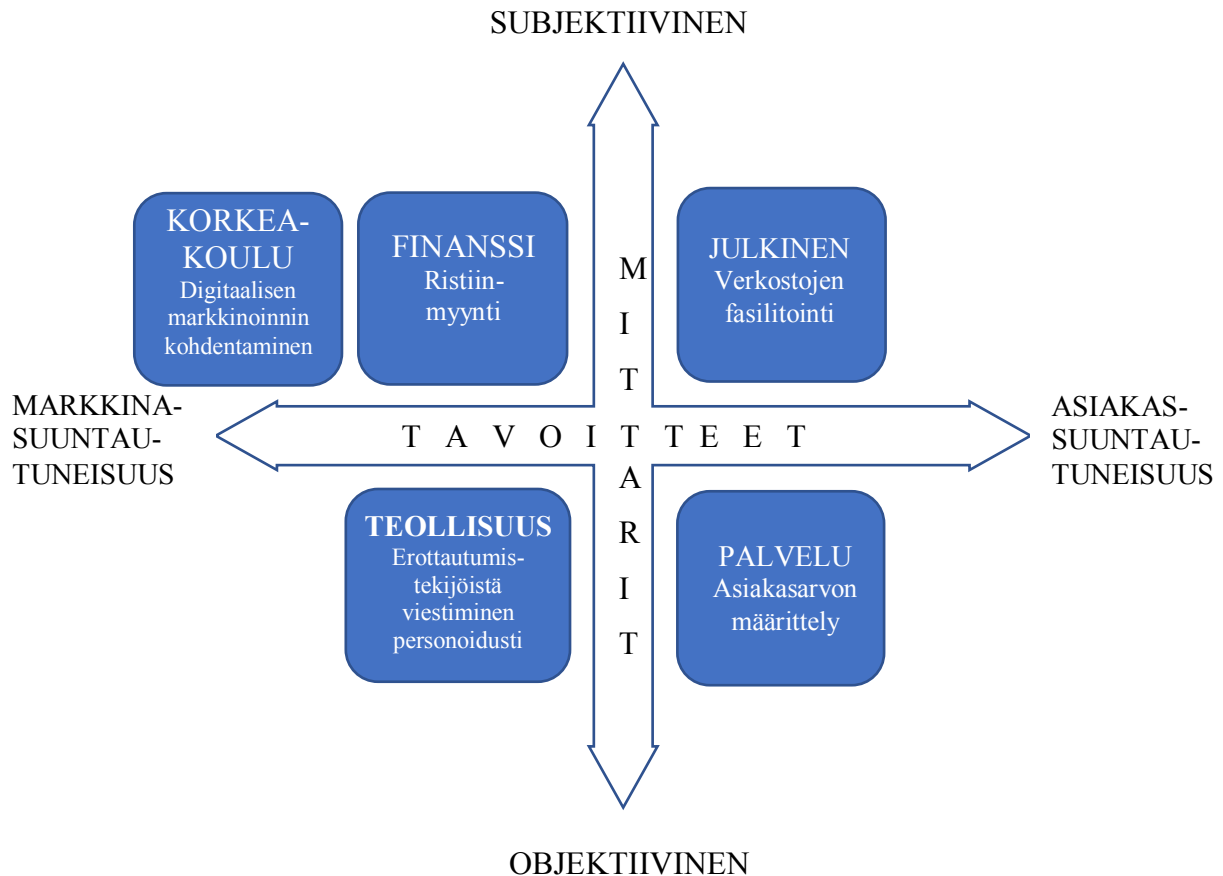
HZ: Toki mitä enemmän hakijamassaa [kohdennetun digitaalisen markkinoinnin kautta], niin sitä paremmat mahdollisuudet on saada niitä potentiaalisia hakijoita meille.

HX: Se on mahdollista, mutta ei se takaa sitä.

Nelikentän pystyakseli kuvaa menestyksen mittareita. Kuten taulukosta 5 voi havaita, on toimialojen välisissä menestyksen mittareissa löydettävissä kahdenlaisia ominaisuuksia, subjektiivisia ja objektiivisia. Tämän saman jaon voisi tehdä myös määrällisiin ja laadullisiin mittareihin.

Subjektiivisiin mittareihin kuuluvat ne menestyksen mittarit, joita ei voida mitata niin, että saataisiin yksi absoluuttisesti mitattavissa oleva tulos. Käytännössä asiakastyytyväisyys sekä yhteiskunnallinen hyöty ovat mittareita, jotka ovat subjektiivisesta tulkinnasta kiinni. Tähän kategoriaan kuuluvat korkeakoulu-, finanssi- sekä julkinen toimiala. Nämä vaikuttavat totta kai kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien profiileihin, sillä se onko kyvykkyys lopulta kriittinen toimialalle, on tulkinnanvarainen asia ja riippuu paljon toimialan kohtaamista haasteista.

Menestyksen mittarin akselin toisessa päässä on objektiiviset menestyksen mittarit. Tähän kategoriaan kuuluvat teollisuuden ja palveluiden toimiala. Objektiivisen mittarin katsotaan tässä yhteydessä olevan sellainen, josta saa absoluuttisesti mitattavan tuloksen ja joka ei jätä tulkinnanvaraa. Teollisuuden ja palvelutoimialojen menestyksen mittarit ovat jatkumo kasvussa sekä jatkumo asiakassuhteissa. Näitä tekijöitä yhdistää mittareiden jatkumo-ominaisuus, joka tarkoittaa sitä, että asiakassuhteen tai kasvun keston ja vaikutuksen pystyy yksiselitteisesti todentamaan. Eri toimialojen sijoittuminen nelikenttään on havainnollistettu kuviossa 9.



Kuvio 9. Markkinoinnin kriittisten dynaamisten kyvykkyysien nelikenttä

Kuviossa 9 on mielenkiintoista se, että korkeakoulu- ja finanssitoimiala ovat sijoittuneina samaan ruutuun. Ne molemmat ovat markkinasuuntautuneita ja mittaavat menestystään subjektiivisilla mittareilla. Huomionarvoista on myös se, että nämä toimialat ovat ainoat kaksi viidestä, joiden kriittisiä dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä kuvattiin luonteensa puolesta prosessimaisesti.

Muissa nelikentän ruuduissa huomionarvoista on se, että julkisen toimialan kriittinen dynaaminen kyvykkyys on kaikista tavoitteiltaan sekä mittariltaan kaikista laadullisin ja subjektiivisin. Teollisuus- ja palvelutoimiala ovat objektiivisesti ja määrällisesti mitattavia, mutta ne eroavat toisistaan kilpailu- ja asiakassuuntautuneisuuden suhteen. Mielenkiintoista on myös se, että julkinen ja korkeakoulutoimiala ovat molemmat julkisensektorin toimialoja, mutta ne suuntautuvat kuitenkin asiakas- ja kilpailuorientaatiojanaan eri päihin. Tämä saattaa johtua siitä, että ne eroavat luonteen ja objektinsa puolesta toisistaan. Siinä missä julkinen on luonteensa puolesta abstrakti ja mahdollistava keino, korkeakoulutoimiala on prosessi. Objektin osalta asia on

päinvastoin, sillä julkisen toimialan objekti on aineellisesti toisten organisaatioiden resurssit ja korkeakoulujen on aineettomalla tasolla uudet mahdollisuudet.

Kun nelikenttää tarkastellaan viistoittain, nähdään kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien vastakohtaiset kontekstit. Esimerkiksi palvelu- ja korkeakoulusektori sijaitsevat nelikentässä toisiinsa nähden vastakohtina. Keskusteluissaan kriittisen dynaamisen kyvykkyyden valinnasta palvelusektori esimerkiksi koki, että markkinoinnin kohdentaminen ei ole heidän toimialansa näkökulmasta kriittinen tekijä.

HO: *Jos saadaan esimerkiksi joku julkisuuden hahmo käyttämään sitä tuotetta.*

HP: *Ne voi silloin yhtäkkiä loppua joka paikasta! Eikä kukaan olisi pystynyt tällaista etukäteen ennakoimaan minkään segmentoinnin tai kohdennetun markkinoinnin kautta. Asiakasarvon määrittely pitää olla ensin ja se on se mikä tuottaa sen arvon sitten.*

Toisaalta palvelu- ja korkeakoulut toimivat hyvin erilaisissa konteksteissa. Se, mikä toimii hyvin yhdellä toimialalla, ei välttämättä toimi lainkaan toisella. Esimerkiksi vastakkain olevat teollisuus- ja julkinen toimiala toimivat niin eri liiketoimintaympäristöissä, että esimerkiksi teollisuus ei pystyisi välttämättä verkostoja fasilitoimalla saavuttamaan itselleen asettamia menestystekijöitä. Kuten nelikentän avulla voidaan havaita, ovat toimialojen kriittiset dynaamiset kyvykkyydet hyvin kontekstisidonnaisia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien profiilit

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli eritellä ja analysoida kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa paneuduttiin niihin kriittisiin eli yrityksen tuloksellisuuden kannalta merkittäviin kyvykkyyksiin, jotka ovat olleet tuomassa yrityksille toimiallaan menestystä. Kiinnostus tutkia markkinoinnin kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä nousi etenkin Whitler ym. (2018) havainnosta, jossa markkinoinnin heikkenevä asema yritysjohton mielessä saattaa johtua sen kykenemättömyydestä todentaa taloudellista arvoaan. Myös havainto liiketoimintaympäristön haasteiden ja kyvykkyyksien erilaisista ilmenemismuodoista ohjasi viiden eri toimialan valikoitumisen tutkimuksen kontekstiksi.

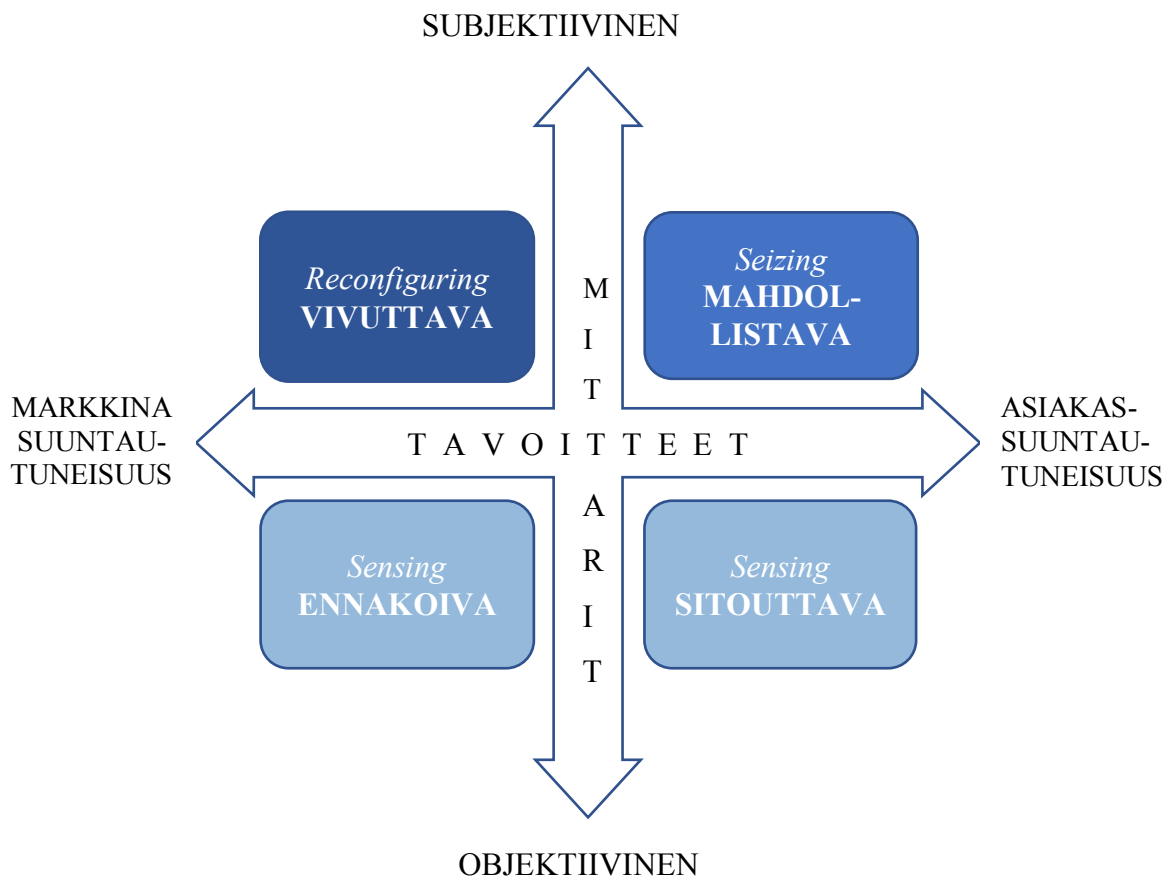
Teoreettisesti tutkimustavoitetta lähestyttiin ensinnäkin tarkastelemalla dynaamisten kyvykkyyksien teorian kehittymistä ja käsitteellistämistä. Keskeiseksi nousu etenkin Teeceen ym. (1997) ja Teeceen (2007; 2018) käsitykset dynaamisista kyvykkyyksistä. Koska Helfatin (2007) mukaan dynaamiset kyvykkyydet on syytä aina määritellä niiden kontekstisidonnaisuuden mukaan, tarkasteltiin määrittämisen helpottamiseksi Di Stefano ym. (2014) mallia dynaamisten kyvykkyyksien mikrotasontekijöiden osatekijöistä. Jotta dynaamiset kyvykkyydet saataisiin tutkimustehtävän mukaisesti tarkasteltua markkinoinnin kautta, tarkasteltiin markkinoinnin teorioita Wind ja Robertson (1983), markkina- ja asiakassuuntautuneisuuden kautta. Markkinoinnin dynaamisista kyvykkyyksistä esimerkin antoivat Day ja Moorman (2016).

Empiirisestä aineistosta, joka hankittiin osallistavan fokusryhmän metodilla, tunnistettiin jokaiselle toimialalle oma kriittinen dynaaminen kyvykkyys. Tämä vastaa myös ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mitkä ovat markkinoinnin näkökulmasta kriittisiä dynaamisia kyvykkyyksiä toimialoittain. Teollisuustoimialan kriittiseksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi nousi erottautumistekijöiden viestiminen kohdennetusti, finanssitoimialan ristiinmyynti, palvelutoimialan asiakasarvon määrittäminen, julkisen toimialan verkostojen fasilitointi sekä korkeakoulutoimialan digitaalisen markkinoinnin

kohdentaminen.

Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä oli, millaisia markkinoinnin kriittiset dynaamiset kyvykkyydet ovat eri toimialojen välillä. Tähän kysymykseen vastattiin laittamalla eri toimialojen kriittiset dynaamiset kyvykkyydet nelikenttään kuviossa 9. Kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien eroja ja yhtäläisyyksiä analysoitiin peilaten niitä strategisiin tavoitteisiin ja menestyksen mittareihin nähden. Staregisien tavoitteiden kohdalla analyysin välineenä toimi Windin ja Robertsonin (1983) jako markkina-asiakassuuntatuneisuuteen. Menestyksen mittareiden osalta analysoitiin puolestaan sitä, ovatko kyvykkyydet subjektiivisesti vai objektiivisesti mitattavissa.

Edellä esitettyjen empiiristen havaintojen ja analyysin pohjalta voidaan todeta, että viisi eri toimialaa tuottaa menestystä neljällä eri profiililla. Profiililla tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisista piirteistä koostuvaa kokonaisuutta. Dynaamisten kyvykkyyksien menestystä tuottavat profiilit on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Markkinoinnin kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien profiilit

Kun tulkitaan kuviota 10 voidaan havaita, että menestystä tuottavat profiilit ovat vivuttava, mahdollistava, sitouttava ja ennakoiva. Vivuttavaan profiiliin kuuluvat korkeakoulu- ja finanssitoimiala. Tälle profiilille on tyypillistä se, että se tuottaa menestystä markkinaorientoituneesti, mutta subjektiivisesti mitattavalla asteikolla. Vivuttavan profiilin kriittiset dynaamiset kyvykkyydet myös käyttävät prosessimaisia resurssejaan vivuttavana voimana uusien liiketoimintamahdollisuuksien saavuttamisessa. Tämä profiilit heijastaa Teece (2007) (*reconfiguring*) eli muuntautumisen ylätasoinen kyvykkyyttä. Vivuttavat kyvykkyydet eli digitaalisen markkinoinnin kohdentaminen ja yhteenliittymät ja ristiinmyynti järjestävät prosessimaisia kyvykkyyksiään uudella tavalla, jotta he voivat kilpailuetua luovasti vastata markkinoilla olevaan muutos- ja kilpailutilanteeseen.

Mahdollistavan kriittisen dynaamisen kyvykkyyden profiiliin kuuluu julkinen toimiala. Tätä profiilia kuvaa parhaiten se, että se toimii ikään kuin resurssien yhteenliittäjänä ja onnistumisien mahdollistajana. Tästä kielii etenkin se, että verkostojen fasilitoinnin objektina oli nimenomaan muiden organisaatioiden resurssit. Tälle profiilille tyypillistä on se, että se on asiakasorientoitunut, sillä menestystä ei ensi sijaisesti haeta itselle, vaan sitä mitataan, kuinka hyvin ollaan onnistuttu auttamaan muita. Tämä profiili sopii yhteen Teece (2007) (*seizing*) eli mahdollisuuksiin tarttumisen kanssa. Mahdollistavan kyvykkyyden tavoitteena on nimenomaan saada aikaseksi konkreettista toimintaa, kun liiketoimintaympäristön muutokset on ensin tunnistettu.

Sitouttavaan profiiliin kuuluu puolestaan palvelutoimiala. Tässä profiilissa tavanomaista on se, että kaikki toiminta lähtee asiakkaasta, hänen tarpeidensa kuuntelusta sekä tämän tiedon varassa toimimisesta. Tämä profiili on vahvasti asiakassuuntautunut, mutta mittaa tuloksia määrällisillä ja absoluuttisilla mittareilla, kuten asiakassuhteiden jatkuvuudella. Tavoitteena on asiakastyytyvyyden kautta sitouttaa asiakas yrityksen pitkäaikaiseksi asiakkaaksi. Kaikki lähtee kuitenkin profiilin kriittisestä dynaamisesta kyvykkyydestä eli asiakasarvon määrittelystä.

Viimeinen menestystä tuottava profiili on ennakoiva. Tähän profiiliin kuuluu teollisuustoimiala erottautumistekijöistä viestiminen kohdennetusti –kyvykkyydellään. Tälle profiilille piirteitä on se, että kriittisen dynaamisen kyvykkyyden avulla

ollaan aina etukenossa vastaamassa tulevaisuuden haasteisiin. Erottautumistekijä saattaa aineiston mukaan olla jopa sitä, että kukaan muu ei ole vielä tehnyt liiketoimintaa samoilla markkinoilla. Tämä profiili on vahvasti markkinaorientoitunut ja mittaa tuloksiaan numeerisesti todennettavilla mittareilla. Sekä sitouttava että ennakoiva profiili mukailevat Teece'n (2007) (*sensing*) eli markkinoiden aistimisen kyvykkyyttä. Näiden profiilien tavoitteena on jatkuvasti aistia asiakkaita ja markkinoita, jotta he voisivat olla ensimmäisten joukossa luomassa uusia mahdollisuuksia.

Teoriaosuudessa todettiin, että Moorman ja Day (2016) ovat harvojen tutkijoiden joukossa määritelleet markkinoinnin dynaamisia kyvykkyyksiä. Heidän markkinoinnin kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien listallaan oli muun muassa markkinoinnin mahdollisuuksien aistiminen ja tiedolla johtamisen kyvykkyydet, asiakassuhteiden johtaminen, brändi johtaminen, brändipääoman kasvattaminen, strateginen markkinointisuunnittelu ja funktionaaliset markkinointimixiin liittyvät kyvykkyydet. Tämä tutkimuksen empiirisen tiedon pohjalta Moormanin ja Dayn (2016) listaa voisi jatkaa koskemaan myös erottautumistekijöiden viestimistä kohdennetusti, ristiinmyyntiä, asiakasarvon määrittelyä, verkostojen fasilitointia sekä digitaalisen markkinoinnin kohdentamista.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Ladikin ja Stewartin (2008) mukaan tutkimuksen kontribuutiota määrittäviä tekijöitä ovat muun muassa absoluuttinen kontribuutio, intohimo tutkittavaa aihetta kohtaan sekä yllätyksellisyys. Tämän tutkielman absoluuttinen kontribuutio eli se, kuinka tutkimus laajentaa jo olemassa olevaa tietoa, tulee markkinoinnin dynaamisten kyvykkyyksien määrittelystä. Eri toimialojen määrittelemät esimerkit markkinoinnin kriittisistä dynaamisista kyvykkyyksistä jatkavat Moormanin ja Dayn (2016) listaa vastaavasta määritelmästä. Lisäksi tämä tutkimus tunnistaa kyvykkyyksistä ne kaikista tärkeimmät eli kriittisimmät yrityksen menestymisen kannalta. Yllätyksellisyys tässä tutkielmassa tulee tutkimustulosten analyysistä eli havainnosta, että viisi toimialakohtaista markkinoinnin dynaamista kyvykkyyttä tuottaa menestystä neljällä eri profiililla.

Tutkielman tieteellinen kontribuutio muodostuu metodologiasta. Ambrosinin ja Bowmanin (2009) mukaan kvantitatiivinen tutkimus on dominoinut aihepiiriä hyvin

pitkään. Etenkin dynaamisten kyvykkyyksien ja yrityksen tuloksellisuuden välistä vaikutussuhdetta on tutkittu paljon. Kvalitatiivista tutkimusta on näin ollen tehty dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksessa vähemmän, mutta monet tutkijat ovat ilmaisseet sen tarpeellisuuden jatkotutkimusehdotelmissaan. Tutkijalle ei aikaisemmin ole tullut vastaan fokusryhmätutkimusta, jota olisi tehty dynaamisten kyvykkyyksien kentällä liikkeenjohdolle. Näin ollen tutkielman tieteellinen kontribuutio on osallistavan fokusryhmähaastattelun soveltamista tähän aihepiiriin.

Tämä tutkimus vastaa myös kontribuutiollaan teoriassa esitettyyn kritiikkiin dynaamisten kyvykkyyksien käsitteeseen epäselvyydestä esittämällä dynaamiset kyvykkyydet konkreettisesti ja esimerkinomaisesti muodossa.

5.3 Liikkeenjohdon suositukset

Yrityksen selviytymiselle ja kestäväälle kilpailuedulle oman haasteensa tuo alati muuttuva liiketoimintaympäristö. Dynaamiset kyvykkyydet luovat ikään kuin työkalupakin tästä muutoksesta selviämiseksi. Koska tämän tutkielman näkökulma on manageriaalinen, on tutkielman kohdeyleisönä yritysten johto. Yrityksen johdolle tämä tutkielma tarjoaa näkemyksen arvoa luovista markkinoinnin dynaamisista kyvykkyyksistä.

Tämän tutkimuksen tavoitteen on ollut myös osoittaa yrityksen johdolle, että markkinointia tulisi huomioida varsinkin strategisella tasolla enemmän. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan havainnollistaa se, että markkinoinnin dynaamiset kyvykkyydet kykenevät tuottamaan yritykselle menestystä monilla eri tavoilla ja monissa eri konteksteissa.

Toisaalta tämän tutkielman kohdeyleisönä ovat myös markkinoinnin asiantuntijat, sillä tutkielman tulokset antavat analyysin siitä, mitä markkinoinnin kyvykkyyksiä johto pitää kaikista merkittävimpänä. Näin markkinoinnin asiantuntijat voivat suunnata huomiotaan ja täydentää omaa osaamisportfoliotaan relevanteilla kyvykkyyksillä.

Tutkimuksen tulokset mahdollistavat myös liikkeenjohdolle tilaisuuden peilata yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä oman toimialan vastaaviin. Näin voidaan rakentaa uutta

näkökulmaa siihen, voisiko yrityksen kyvykkyyksien työkalupakkiin lisätä uusia kyvykkyyksiä tukemaan kasvua ja menestymistä.

5.4 Tutkimuksen toteutuksen arviointi

5.4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Pattonin (2015, 679) mukaan ei ole olemassa yhtä universaalia tapaa arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tämän vuoksi laatua arvioidaan ottaen huomioon tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.

Koska tämän tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana oli maltillinen konstruktionismi, on tutkimuksen lopputuloksilla lähes mahdotonta päästä objektiiviseen totuuteen. Myös ilmiön kontekstisidonnaisuus vaikuttaa siihen, että tutkimuksen tulokset ovat ennemminkin pienen joukon tulkintoja kokonaiskuvasta (Moisander & Valtonen 2006, 150).

Tämän tutkimuksen kontekstissa luotettavuutta on sopivaa arvioida Lincolnin ja Guban (1985) uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan kykyä tuottaa tutkimustuloksia, jotka vastaavat todellisuutta (Lincoln & Guba 1985, 294). Haastateltavat saivat esittää fokusryhmissä ajatuksiaan ja mielipiteitään nimettömästi, mikä osaltaan parantaa tulosten todenmukaisuutta. Parkkilan, Välimäen ja Routasalon (2000) mukaan uskottavuuteen liittyy myös riittävän kuvaus tutkimukseen osallistuneista ja aineistosta ylipäätään. Erikssonin & Kovalaisen (2008, 294) mukaan uskottavuuteen liittyy lisäksi tutkijan tietämys aihealueesta. Tutkimusprosessiin käytettiin aikaa kahdeksan kuukautta, jonka aikana dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan tutustuttiin jatkuvasti ja syvällisesti.

Uskottavuutta pyrittiin parantamaan myös triangulaatiolla. Triangulaatio tarkoittaa Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 293) mukaan esimerkiksi erilaisten teorioiden, menetelmien, ja aineistojen yhdistämistä. Tässä tutkimuksessa yhdisteltiin esimerkiksi dynaamisten kyvykkyyksien ja markkinoinnin teorioita, jotta kriittisiä kyvykkyyksiä voitaisiin tutkia juuri tässä tietyssä kontekstissa. Syvällisemmän aineiston keräämisessä fokusryhmähaastatteluihin otettiin mukaan myös osallistava ulottuvuus.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan Lincolnin ja Guban (1985, 296) mukaan tutkimustulosten laajempaa käyttökelpoisuutta eli yleistettävyyttä. Siirrettävyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta tutkimustulosten monistettavuutta, vaan pikemminkin puolestaan tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin (Parkkila ym. 2000). Markkinoinnin kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien kontekstina oli tässä tutkimuksessa viisi eri toimialaa. Kuten tutkimustulosten analyysivaiheessa kävi ilmi, tietyn toimialan kriittinen dynaaminen kyvykkyys ei välttämättä tuota lainkaan menestystä toisessa. Tästä esimerkkinä olivat palvelu- ja korkeakoulutoimialojen erilaiset liiketoimintaympäristöön liittyvät kontekstit. Tutkimustuloksia ei siis voida yleistää koskemaan kaikkia eri konteksteja. Fokusryhmissä oli mukana osallistujia monista erilaisista organisaatioista, joka mahdollisti monien eri näkökulmien esiin tulemisen. Tämä osaltaan parantaa tutkimustulosten siirrettävyyttä toimialojen sisäisesti.

Riippuvuus tarkoittaa puolestaan arviota tieteellisen tutkimuksen periaatteiden noudattamisesta (Parkkila ym. 2000). Moisander ja Valtonen (2006, 27–28) mukaan systemaattinen, tarkka ja huolellisesti dokumentoitu tutkimusprosessi lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan hyvin täsmällisesti ja valinnat perustelemaan tieteellisesti ja loogisesti, jotta tämä luotettavuuden osa-alue noudattaisi mahdollisimman hyvää tutkimustapaa.

Vahvistettavuus tarkoittaa puolestaan tutkimuksen tulosten ja analyysin linkittämistä aineistoon tavalla, joka on lukijalle helppo ymmärtää (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Vahvistettavuutta pyrittiin edistämään erimerkiksi sitaateilla, jotka poimittiin tukemaan analyysissä esitettyä havaintoa. Näin pyrittiin tuomaan esiin aineiston ääni ja tuomaan ilmi, että tulkinnoilla on aineistolähtöien tuki. Myös laadullisen aineiston kvantifioinnilla osoitettiin analyysin perustuvan aineistoon.

5.4.2 Tutkimuksen rajoitteet

Ensinnäkin Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, että tutkimustuloksia ei voida yksiselitteisesti yleistää koskemaan koko toimialaa. Tämä on tyypillistä etenkin tutkimuksille, jotka pohjautuvat relativismin paradigmaan. Kuten myös Gummesson (2003) totesi, kaikki tutkimus on tulkinnanvaraista ja esimerkiksi erilaisella fokusryhmäkokoontamisella oltaisiin voitu päästä hyvin erilaiseen tulkintaan siitä, mitkä kyvykkyudet ovat kriittisiä toimialan kannalta.

Toinen rajoite koskee tutkimuksen menetelmän toteuttamista. Tutkimuksen menetelmänä oli osallistavat fokusryhmät. Nämä järjestettiin rinnakkaisina fokusryhminä, joka tarkoittaa sitä, että viisi fokusryhmää kuudesta pidettiin samanaikaisesti. Tämä rajoitti keskustelujen tarkkaa seuraamista jokaisen ryhmän kohdalla. Toisaalta tutkijan apuna oli kaksi erittäin kokenutta MBA-ryhmän vetäjää. Lisäksi fokusryhmien tehtävät ja keskustelukysymykset käytiin tarkasti läpi ennen aloittamista. Lisäksi osallistujilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä koko aineistonkeruun ajan. Lisäksi tehtävien ja keskustelukysymysten ymmärrettävyyttä testattiin pilottiryhmässä ennen varsinaista aineistonkeruuta.

5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Teorialuvussa tuotiin esille, että dynaamiset kyvykkyydet ovat vielä teoriana nuori ja tulkinnallinen kontekstisidonnaisuutensa ansiosta. Strategisen tähteytensä vuoksi aiheessa on vielä paljon tutkittavaa. Jatkotutkimusmahdollisuuksia voidaankin siis löytää metodin, kohderyhmän, kontekstin ja kyvykkyyksien järjestäytymisen kentissä.

Kuten Ambrosini ja Bowman (2009) ovat tuoneet esille, tarvitsee dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuskenttä paljon lisää laadullista tutkimusta. Dynaamisten kyvykkyyksien tutkiminen erilaisia menetelmiä käyttäen mahdollistaa rikkaamman tiedon saamisen kyvykkyyksien luonteesta ja ilmenemismuodoista. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus on tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi delfoi-paneelilla. Delfoi-paneeli on tulevaisuuteen suuntautuva tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on asiantuntijapaneelin avulla kerätä näkemyksiä, siitä, miltä jokin aihe, tässä tapauksessa dynaamiset kyvykkyydet, näyttävät tulevaisuudessa. Delfoi-paneeli voitaisiin kerätä esimerkiksi eri toimialojen edustajista, jotka voisivat pohtia toimialojensa kannalta, mitkä kyvykkyydet ovat tulevaisuudessa relevantteja. Näin voitaisiin syventää ymmärrystä eri toimialoihin liittyvistä dynaamisista kyvykkyyksistä.

Kuten tässä tutkimuksessa on todettu, ovat dynaamiset kyvykkyydet hyvin kontekstisidonnaisia. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia myös markkinoinnin kriittisten dynaamisten kyvykkyyksien profiileja eri kokoisten yritysten kontekstissa. Muodostamalla markkinoinnin dynaamisten kyvykkyyksien profiilit esimerkiksi startup-

, kasvu- ja suuryrityksille saataisiin arvokasta tietoa siitä, millaiset markkinoinnin kyvykkyudet ovat relevantteja missäkin yrityksen elinkaaren vaiheessa.

Mielenkiintoista olisi tutkia myös niitä seikkoja, jotka estävät organisaatiota hyödyntämästä tai käyttämästä markkinoinnin dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä. Kuten teoriakappaleessa kävi ilmi, dynaamiset kyvykkyudet ovat pitkälti sidottuja yksilön henkiseen pääomaan, yrityksen tapaan tehdä asioita sekä verkostoihin. Tutkimalla esimerkiksi yksilön kognitiivisia kyvykkyyskäsitteitä, organisaatiokulttuuria sekä verkostojen dynamiikkaa voisi saada selville dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden ajurit ja esteet.

LÄHTEET

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6), 493–520.
- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75–90.
- Arndt, J. (1985). On making marketing science more scientific: Role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving. *Journal of Marketing*, 49(3), 11–23.
- Barbour, R. (2007). *Qualitative Research kit: Doing focus groups*. London, Sage Publications.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N. and Grover, V. (2010). Building and leveraging information in dynamic environments: the role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage, *Information and Management*, 47 (7-8), 341–349.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.
- Breen, R. (2006). A Practical Guide to Focus-Group Research. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(3), 463–475.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism* (Third edition.). London: Routledge.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. Sage, London.

- Colbert, B. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.
- Colucci, E (2007). Focus groups can be fun: The use of activity-oriented questions in focus group discussions”. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1422–1433.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The Organizational Drivetrain: A Road to Integration of Dynamic Capabilities Research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A Study of Micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186–205.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M.A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, 1–8.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publication.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2016). Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(13).
- Franz, N. K. (2011). The unfocused focus group: Benefit or bane? *The Qualitative Report*, 16(5), 1380.
- Galunic, D., & Eisenhardt, K. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms, *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229–1249.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Gummesson, E. (2003). All research is interpretive! *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6), 482–492

- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21–43.
- Helfat, C. E. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden (MA): Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Hodgkinson, G.P., & Healey, M.P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516.
- Hunt, S. & Hansen, J. (2010). *The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth*. In: The Sage Handbook of Marketing Theory, ed. by MacLaran, P., Saren, M., Stern, B., & Tadajewski, M. 111–126. London: Sage.
- Järvensivu, T., & Törnroos, J.-E. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Kachouie, R., Mavondo, F., & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, 52(5), 1007–1036.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance resources. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981.
- Kaplan, S., Murray, F., & Henderson, R. (2003). Discontinuities and senior management: assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology. *Industrial & Corporate Change*, 12(2), 203–233.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Errata: Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 334–334.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11.

- Lacetera, N., Cockburn, I., & Henderson R. (2004). Do firms change capabilities by hiring new people? A study of the adoption of science-based drug discovery, in Joel A.C. Baum, Anita M. McGhan (ed.) *Business strategy over the Industry Lifecycle (Advances in Strategic Management)*, 21, 133–159.
- Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE Publications.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719.
- Marshall, M. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522–526.
- Martensen, A., & Mouritsen, J. (2017). Prioritising marketing activities in different types of marketing functions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11–12), 1264–1284.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research: A cultural approach*. London: SAGE Publications.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284–293.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Marketing orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- Mott-Stenerson, B. (2008). Integrating qualitative and quantitative theoretical perspectives in applied advertising research. *Journal of Business Research*, 61,(5) 431–133.
- Parkkila, M., Välimäki, M. & Routasalo, P. (2000). Teoksessa Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009 (toim.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi, 138–139.
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. Los Angeles: SAGE Publications.

- Powell, W. W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Ranft, A., & Lord, M. (2002). Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation. *Organization Science*, 13(4), 420–441.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898–921.
- Sanders, E. (2002). *From User Centered to Participatory Design Approaches*. Julkaisussa: Design and the Sciences: Making Connections. London: CRC Press, 1–8.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science*, 16(5), 491–508.
- Schmidt, M. (2010). Quantification of transcripts from depth interviews, open ended responses and focus groups: challenges, accomplishments, new applications and perspectives for market research. *International journal of Market Research*, 10 (4), 483–509.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491–503.
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241–252.
- Sunder M, V., L.S, G., & Marathe, R. R. (2019). Dynamic capabilities. *European Business Review*, 31(1), 25–63.
- Sørensen, H. (2009). Why competitors matter for market orientation, *European Journal of Marketing*, 43(5-6), 735–761.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Webster, J. F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1.
- Whitler, K. A., Krause, R., & Lehmann, D.R. (2018). When and How Board Members with Marketing Experience Facilitate Firm Growth. *Journal of Marketing*, 82(5), 86–105.
- Wind, Y., & Robertson, T. S. (1983). Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 33(2), 91–101.
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & G. Kuppelwieser, V. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171–194.
- Wong, S.K. (2014). Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success, *European Journal of Innovation Management*, 17 (2), 229–249.
- Wu, F., Yeniyurt, S., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 493–504.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

LIITTEET

LIITE 1: Osallistavan fokusryhmän runko

(Tilaisuuden alussa esitellään lyhyesti tutkija sekä tutkimuksen ilmiö).
Tämän tehtävän tarkoituksena on pohtia sitä, miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät. Tulemme pureutumaan niihin perimmäisiin tekijöihin, jotka tekevät jostakin yrityksestä menestyvän ja kannattava.

Tehtävä 1. Määrittelyt:

- Milloin toimialallanne toimiva organisaatio on menestynyt?
- Millä menestystä mitataan?
- Kertokaa toisillenne, kuinka määrittelette markkinoinnin strategisesta näkökulmasta?
- Pohtikaa markkinoinnin määritelmiä yhdessä ja koostakaa niistä yksi yhteinen määritelmä toimialanne näkökulmasta edessä olevalle keltaiselle paperille
- Koostakaa yhdessä ranskalaisilla viivoilla kirjoittamanne markkinoinnin määritelmän näkökulmasta noin 5 tekijää, joita toimialallanne on kuluneen kahden tilikauden aikana käytetty menestyksen saavuttamiseksi.

Tehtävä 2. Kriittisin menestystekijä:

Valitkaa listaltanne se kohta, joka on mielestänne tuottanut toimialanne näkökulmasta kaikista **eniten menestystä** viimeisen kahden tilikauden aikana.

- Alleviivatkaa tämä kohta

Keskustelutehtävä:

- Miksi valitsitte listaltanne juuri kyseisen kohdan?
- Antakaa lyhyt esimerkki, millaisen positiivisen muutoksen tämä tekijä on tuottanut toimialallanne menestymiseen viimeisen kahden tilikauden aikana?
- Mitä tällä tekijällä halutaan strategisesti saavuttaa?
- Koetteko, että valitsemanne tekijä on enemmän yksilö- vai organisaatiosidonnainen?
- Mistä tämä tekijä rakentuu?

Bonustehtävä:

Kirjoittakaa henkilökohtaiselle valkoiselle paperille nimenne ja koostakaa itsenäisesti ranskalaisilla viivoilla kirjoittamanne markkinoinnin määritelmän näkökulmasta n. 5 tekijää, joita omassa organisaatiossanne on kuluneen kahden tilikauden aikana käytetty menestyksen saavuttamiseksi.

LIITE 2: Koodien kvantifiointitaulukot

Menestyksen mittarien esiintyvyystiheys toimialoittain:

	Mittari	Teollisuus	Finanssi	Palvelu	Julkinen	Korkeakoulu
Määrällinen	Kasvu	4	5	2	4	1
	Menestyksen jatkumo	7	1	7	2	0
	Positiivinen tuotos-panos - suhde	5	3	3	3	4
Laadullinen	Asiakas- tyytyväisyys	2	6	6	11	6
	Yhteiskunnallinen arvo	0	0	0	8	11

Asiakas- ja markkinaorientaation esiintyvyystiheys toimialoittain:

	Teollisuus	Finanssi	Palvelu	Julkinen	Korkeakoulu
Asiakassuuntautuneisuus	7	5	11	13	12
Markkinasuuntautuneisuus	10	7	2	8	15